الوصفة الاستراتيجية

التخطيط الاستراتيجي .. ببساطة



النسخة الأولى

١٤٤٢هـ - ٢٠٢٠ م

جدول المحتويات



طارق عبدالعزيز

تعتبر عملية التخطيط الاستراتيجي الأسلوب الأمثل لإحداث نقلة نوعية في مجمل أداء الجهة وتتطلب مشاركة صانعي القرار الفعليين في الجهة وكافة الأطراف الرئيسيين المؤثرين في تطوير أداء الجهة مع ضرورة الانتباه إلى ضرورة التركيز في الأبعاد الكلية للجهة وعدم التأثر بالمشاكل والأعمال الفرعية التي قد تحرّف النظرة الكلية للارتقاء بالموقع والدور الاستراتيجي المستقبلي لعملها.

وتنبثق فكرة هذا الدليل في توفير شروحات مباشرة وعملية يمكن استخدامها لتنفيذ عملية التخطيط الاستراتيجي مباشرة دون تنظير وغوص في مفاهيمه ونظرياته والتي أشبعت شرحا وتفصيلا ممن هم أفضل مني في هذا المجال. والهدف هو تفعيل تطبيق المعرفة بخطوات عملية.

أهدف في تطويري لهذا الدليل أن يكون مرجعا موثوقا به لتوضيح المراحل الرئيسية التي تمر بها عملية التخطيط الاستراتيجية وتقاطعاتها مع الجهات الخارجية والمكونات الداخلية المختلفة.

كما سأقدم في هذا الدليل شرح مفصل للسياسات والقواعد الرئيسية المنظمة لكل مرحلة من مراحل التخطيط الاستراتيجي والإجراءات الخاصة بكيفية إعداد التحليلات والخطة الاستراتيجية بشكل منهجي منظم وباستخدام نماذج تساعد المعنيين على إعداد ومراجعة وتوثيق تلك المخرجات.

وقد استندت في إعداد الدليل إلى التجربة والسنوات التي قضيتها كاستشاري في عدة جهات حكومية، حيث مكنتني تلك التجربة من التواصل والعمل مع مفكرين وخبراء وأصحاب رأي على امتداد العالم، مما أثرى من خبرتي بالتجارب المميزة.

أخيرا، كان شعاري في عملي دائما، إن لم تعرف إلى أي مكان تتوجه، فسوف ينتهي بك المطاف على الأرجح في مكان غير الذي تريد.

طارق عبدالله عبدالعزيز
١٥ سبتمبر ٢٠٢٠

تمهيد:

نبذة عن الدليل

أهداف الدليل

يهدف هذا الدليل لما يلي:

١. تعزيز مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى الجهات الحكومية والخاصة التي لها تجارب سابقة بعملية التخطيط الاستراتيجي، وكذلك توضيح الإجراءات والخطوات العملية لعملية التخطيط الاستراتيجي للجهات حديثة العهد بتجربة التخطيط الاستراتيجي.

٢. تقديم عملية التخطيط الاستراتيجي، بشكل مناسب وبأسلوب موحد باستخدام أدوات التخطيط الاستراتيجي المناسبة والممارسات المثلى المتبعة في هذا المجال. ويسعى الدليل إلى توفير شرح مبسط وشامل لأدوات وإطار التحليل الاستراتيجي بالإضافة إلى النماذج التي يمكن استخدامها لهذا الغرض.

٣. يدعم هذا الدليل مبادئ الإدارة في القطاع الحكومي – بحكم خبرتي في القطاع الحكومي- (رغم إمكانية الاستفادة منه في القطاع الخاص) وما يتبعها من وجود خطة واقعية لاستخدام الموارد المالية والبشرية، وعملية الالتزام بالاحتياجات الفعلية للمجتمع، كما يضع معايير واضحة للتقييم والمتابعة ودراسة مدى فاعلية الجهة في التأثير في المجتمع وتلبية احتياجاته.

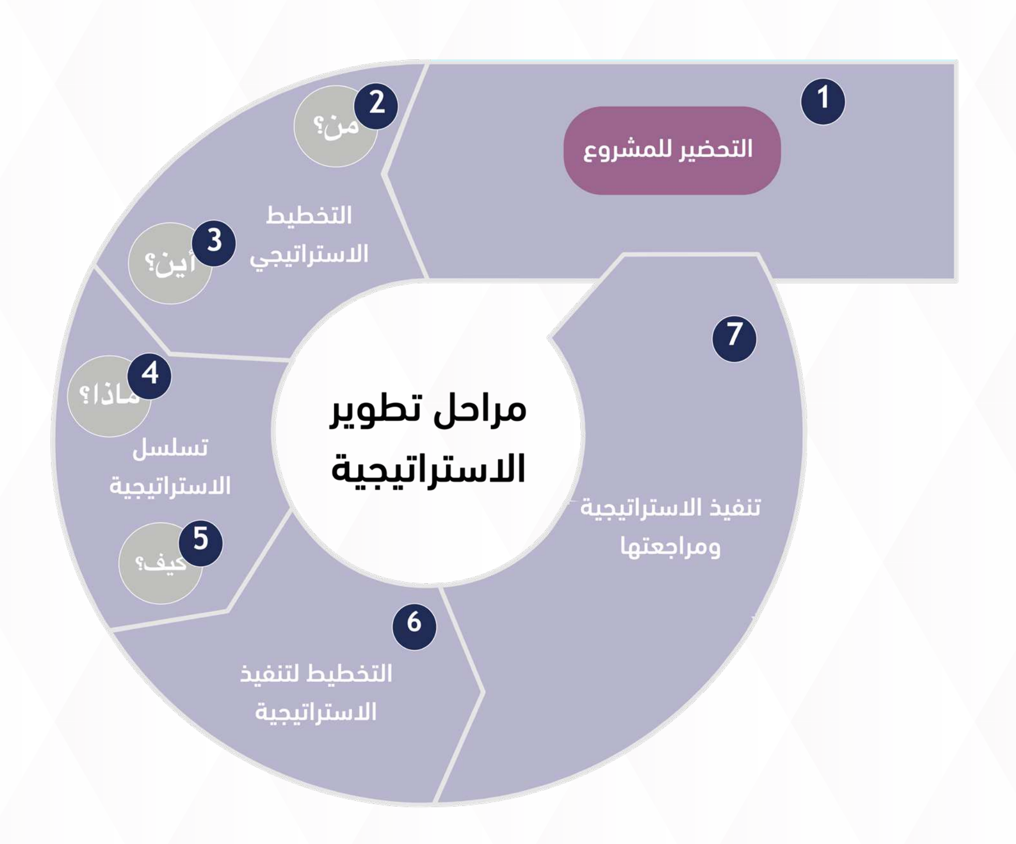
٤. مساعدة متخذي القرار في الجهات الحكومية والخاصة على توجيه العمل وصنع القرارات المناسبة من خلال وجود خطة استراتيجية تأخذ بعين الاعتبار العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على عمل الجهة وتحدد أيضا الأولويات التي سيتم التركيز عليها.

٥. يساعد هذا الدليل على تعزيز مبدأ المشاركة داخل الجهة وعلى الصعيد الخارجي، إذ تلتزم الجهة بإشراك أكبر عدد ممكن من العاملين فيها، إضافة إلى إشراك الفئة المستفيدة في تحديد الاحتياجات.

لمن هذا الدليل؟

هذا الدليل موجه بشكل رئيسي للعاملين أو المهتمين بالعمل في مجال التخطيط الاستراتيجي سواء في القطاع الحكومي أو الخاص، ويهدف الدليل أن يكون مفيدا لكل العاملين على جميع المستويات الإدارية حسب انخراط كل منهم في مراحل التخطيط.

يتناول هذا الدليل مقدمة حول عملية التخطيط الاستراتيجي والمراحل الرئيسية لها وكذلك السياسات المنظمة لأعمال التخطيط الاستراتيجي تبعا لمراحل التخطيط ويتطرق لهيكلية المتابعة لأداء الخطط الاستراتيجية ويعرج في مجمله على أهم الإجراءات المنظمة لإعداد ومتابعة الخطط الاستراتيجية. وقد صمم هذا الدليل ليقدم مجموعة من الخطوات العملية عن ماهية التخطيط الاستراتيجي ويعتمد على مجموعة من الممارسات المتبعة المتعارف عليها في عملية التخطيط الاستراتيجي. ويعرض بالتفصيل كل مرحلة من مراحل تطوير الاستراتيجية وإدارتها التي تتضمنها المنهجية الموضحة في الرسم البياني أدناه.



كيفية استخدام الدليل:

يجب على من يستخدم هذا الدليل أن يكون ملما بالمفاهيم الاستراتيجية ونظرياتها ومفاهيم إدارة الأداء وطرق قياسها. حيث أن الدليل لن يسهب في شرح النظريات المختلفة للتخطيط الاستراتيجي وأدواتها ولكن سيقدم خطوات عملية لاستخدام وتطبيق هذه الأدوات.

ويمكن استخدم هذا الدليل من قبل الجهات الحكومية أو الخاصة وتحديدا مجالس إداراتها ومديرها التنفيذي/العام حسب الآلية التالية:

١. الاستخدام للمرة الأولى: في حالة استخدام الدليل للمرة الأولى في تحضير خطة استراتيجية منذ البداية سواء كانت هناك خطة استراتيجية سابقة للجهة أو لم تكن، فإن على الجهة البدء بالمرحلة الأولى مباشرة كما سيظهر في الدليل وذلك بتشكيل فريق تخطيط استراتيجي، ومن ثم يتم تدريب الطواقم المختلفة على عملية إعداد الخطة الاستراتيجية واستكمال المراحل والخطوات والأنشطة المختلفة واستخدام النماذج المحددة لكل مرحلة أو خطوة، وبالتالي الخروج بخطة متكاملة واعتمادها من قبل مجلس الإدارة بالجهة.

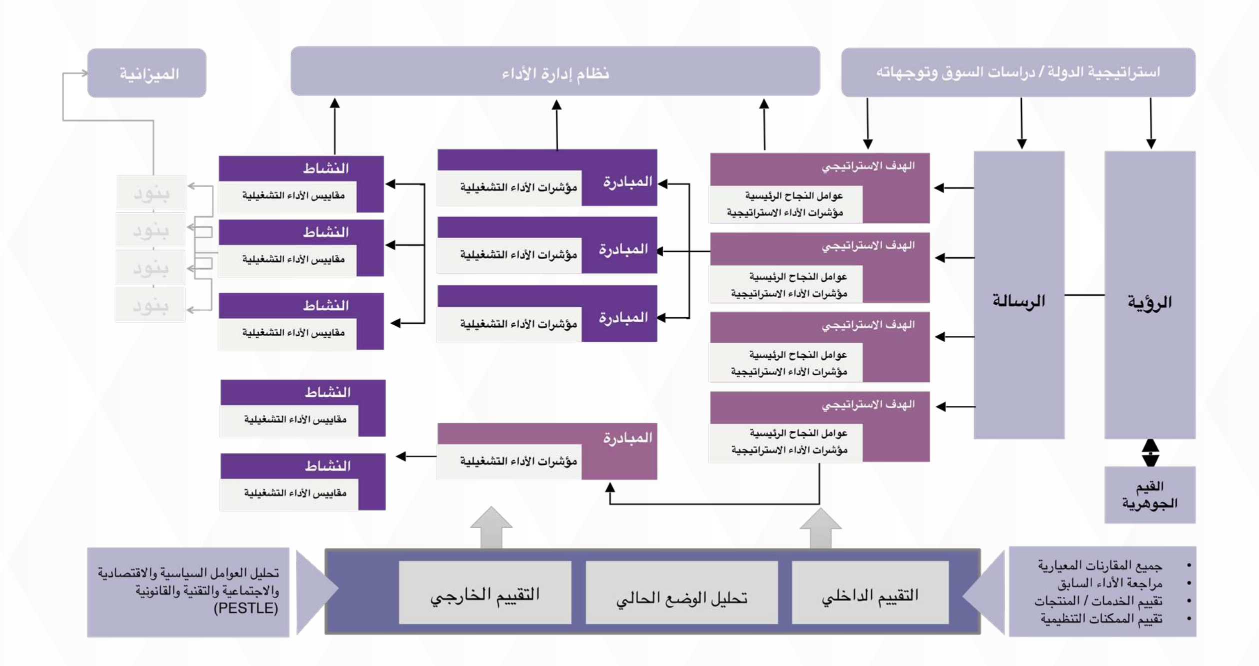
٢. تحديث الخطة الاستراتيجية: من الضروري القيام بتحديث دوري (غالبا سنوي) للخطة الاستراتيجية مع الأخذ بعين الاعتبار الإنجازات والإخفاقات خلال السنة الماضية، والتحديث يشمل المبادرات الواردة بمصفوفة التنفيذ وكذلك المؤشرات الواردة بمصفوفة المتابعة والتقييم، مع عكس أية تغيرات تتم على مصفوفة الإطار المنطقي.

مدخل إلى الاستراتيجية

عرض الاستراتيجية:

الاستراتيجية هي المنهجية التي تختار جهة ما اعتمادها لبلوغ ما ترسمه من أهداف. وهي بشكل رئيسي الإطار العملي الذي يحدد الأولويات ويعطي التوجيهات حول ما يجب اتخاذه من خطوات ضمن الجهة المعنية. ويتبلور إطار الاستراتيجية هذا ضمن بنية تدريجية، تتفرع المسؤولية التنفيذية فيها نزولا من مستوى إلى آخر، وصولا إلى الإدارات والأقسام. وهذا يعني أن الاستراتيجية قد تأخذ معان مختلفة عند كل مستوى من المستويات المتدرجة داخل الجهة. ولكنها في جميع الأحوال تجيب على السؤال التالي: « كيف ستختار الجهة إنجاز مهامها؟.

يناقش هذا الدليل خطوات تطوير الجهة لاستراتيجيتها، وكيف تتفرع بعد ذلك بشكل تسلسلي وصولا إلى مستوى الإدارات. ويوضح لنا الرسم البياني أدناه التسلسل من استراتيجية الدولة (في حالة القطاع الحكومي) إلى الجهات أو من دراسات السوق للقطاع الخاص، وكيف تتفرع بعد ذلك كل استراتيجية من استراتيجيات الجهات بشكل تدرجي وصولا على مختلف الإدارات والأقسام فيها. ويتبين من خلال الرسم، كيف تتكرر العملية ذاتها في كل مرحلة من مراحل التدرج، ولكن بمقدار أكبر من التفصيل في كل مرة، إلى أن ينتهي الأمر بتفصيل المبادرات إلى أنشطة أو مشاريع.



يركز القسم المتبقي من هذا الفصل على تحديد السياق العام للتخطيط الاستراتيجي ضمن الجهات. ويعالج النقاط الرئيسية التالية:

١- ما الفرق في الاستراتيجية بين القطاع الحكومي والخاص؟
٢- ما أهمية الاستراتيجية؟
٣- ما فوائد الاستراتيجية الواضحة؟
٤- ما هي أسباب فشل الاستراتيجيات؟
٥- ماهي فوائد ومحاذير التخطيط الاستراتيجي؟

ما الفرق في الاستراتيجية بين القطاع الحكومي والخاص؟

غالبا ما تقيم الاستراتيجيات في القطاع الخاص من خلال الأثر الذي تحققه نتائجها النهائية (خصوصا الأثر المالي). أما في استراتيجيات القطاع الحكومي، فيتم التقييم من خلال التأثير الإيجابي الذي تتركه الاستراتيجيات على الرفاه الاجتماعي للمواطنين من خلال تعزيز جودة الحياة، وتحسين مستويات المعيشة وتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية المستدامة. وفي القطاع الخاص تعمد الاستراتيجيات إلى اختيار منهجيات محددة تساعدها على خلق الميزة التنافسية، معتمدة إلى حد كبير على تحركات المنافسين المباشرين وردودهم المرتقبة. أما في القطاع الحكومي، فإن مفهوم «الميزة التنافسية» يبقى قائما بالنسبة إلى بعض الجهات الحكومية (مثلا: المنافسة بين مدارس وزارة التعليم والمدارس الخاصة)، نجد أن ما يقابل هذه الميزة التنافسية لدى جهات حكومية أخرى هو مصلحة المواطنين أو رفاهيتهم على سبيل المثال.

وفي معرض هذه المقارنة، يتبين أيضا أنه على عكس عنصر « السرية» الذي غالبا ما يصاحب استراتيجيات القطاع الخاص – نظرا إلى عنصر التنافسية الآنف الذكر – يجب أن تكون استراتيجيات القطاع الحكومي واضحة وشفافة في معظم الأحيان لضمان المحاسبة العامة.

ومع ذلك، تشترك استراتيجيات القطاعين الحكومي والخاص في مجموعة من القواسم المشتركة، تشمل ما يلي:

١- وضوح النتائج المرجوة التي ينبغي تحقيقها (أي وضوح الأهداف العامة والأهداف المرحلية).

٢- دراسة إيجابيات الخيارات المطروحة وسلبياتها، وتحديد الأولويات بناء على ذلك.

٣- تحليل البيئتين الداخلية والخارجية عند وضع الاستراتيجية المناسبة – ويتم ذلك من خلال تحليل البيئة الخارجية (PESTLE) وتحليل البيئة الداخلية الذي يتضمن إجراء المقارنات المعيارية، ومراجعة مؤشرات الأداء، وتقييم الخدمات والممكنات التنظيمية، وصولا إلى تحليل نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتحديات (SWOT) الذي يجمع كلا من تحليل البيئة الخارجية والبيئة الداخلية ضمن الجهة المعنية.

٤- الابتكار – تحديد واكتشاف إمكانيات جديدة.

٥- وضع آليات فعالة للتكيف مع المستجدات والتغيرات في البيئتين الداخلية والخارجية.

كما تختلف عمليات التخطيط الاستراتيجي بين منهجية وأخرى. فبعض هذه المنهجيات تكون واضحة ومحددة بشكل دقيق، تنطلق من أعلى التسلسل الهرمي إلى أسفله ضمن الجهة المعنية؛ في حين تعتمد منهجيات أخرى منهجية مختلفة تنطلق من أسفل التسلسل الهرمي إلى أعلاه، بحيث تستند إلى العمل الجماعي التفاعلي المبني على النقاشات وتبادل الخبرات والمعارف المكتسبة. وعملية التخطيط الاستراتيجي التي يناقشها هذا الدليل بشكل مفصل تدرج أهمية تسلسل الاستراتيجية وتتبنى منهجية تشاورية في تطوير الاستراتيجيات الخاصة بالجهات.

ما أهمية الاستراتيجية؟

تنبع أهمية الاستراتيجية من كونها تحدد التوجهات الضرورية التي يتعين على الجهة العمل بها. فعندما تتوزع الاستراتيجية بشكل تسلسلي على كل الإدارات والأقسام، فإنها تحدد للجهة النهج الذي يجدر بها إتباعه في إنجاز عملها. والاستراتيجية هي القاعدة التي يقوم عليها النظام الصحيح لقياس الأداء؛ وهي لا تشكل للجهة خارطة طريق فحسب، بل إنها تحدد أيضا مراحل الإنجاز الرئيسية التي تسمح بقياس التقدم المتحقق.

وللاستفادة إلى أقصى حد ممكن من مزايا الاستراتيجية الواضحة والمحددة، لابد من التركيز على عدد من العوامل الرئيسية التي تتميز بها الاستراتيجيات الفعالة، وهي:

١- رصد التغيرات: تفترض كل استراتيجية وجود بيئة معينة دائمة التطور والتغيير؛ وهذا يتطلب وجود آلية لإدارة المخاطر ضمن الاستراتيجية تعمل على رصد التغيرات الحاصلة في البيئة وتسمح باتخاذ التدابير التصحيحية المناسبة.

٢- الدعم: الاستراتيجية الفعالة هي الاستراتيجية التي تحظى بدعم وتأييد الأشخاص المعنيين بها؛ وهذا ما يتحقق من خلال اعتماد الآلية التشاورية والإدارة الفعالة للأطراف المعنية.

٣- قابلية التنفيذ: الاستراتيجية الفعالة هي الاستراتيجية التي يمكن تطبيقها في ظل الموارد والقدرات الموجودة في الجهة (مثل الموارد المالية، والموارد البشرية، والأنظمة والعمليات، إلخ.)

٤- الاستدامة: الاستراتيجية الفعالة هي الاستراتيجية التي تركز على المدى الطويل، أي التي تمكن الجهة من تحقيق أهدافها على المدى الطويل، أي التي تمكن الجهة من تحقيق أهدافها على المدى البعيد، ولكن مع وجود تحديد واضح لمحطات الإنجاز المرحلية.

ما فوائد الاستراتيجية الواضحة؟

إن وجود استراتيجية واضحة يسمح بالتوصل إلى:

١- فهم واضح للموقع الذي تريد الجهة بلوغه والإطار الزمني المحدد لذلك.

٢- تحديد مقاييس الأداء بالاستناد إلى الأهداف أو النتائج المعلنة.

٣- التعاون بين مختلف إدارات الجهة وأقسامها لتحقيق الأهداف المشتركة.

٤- الديناميكية والتكيف بسهولة مع المتغيرات الداخلية والخارجية.

٥- توظيف الموارد المتوفرة للجهة بشكل مناسب.

٦- تحديد الأولويات واتخاذ القرارات بشكل فعال.

ما هي أسباب فشل الاستراتيجيات؟

كثيرة هي الأسباب التي يمكن أن تؤدي إلى فشل الاستراتيجيات. لذلك من المهم أن يكون هناك وعي وإدراك للتحديات التي تنطوي عليها عملية التنفيذ. أما الأسباب الرئيسية التي تؤدي إلى فشل الاستراتيجية عند التنفيذ فهي:

١- غياب الدعم للاستراتيجية والالتزام بها من جانب الإدارة العليا.

٢- عدم التعامل بشكل فعال مع التغيِّير الذي تحدثه الاستراتيجية الجديدة.

٣- عدم كفاية التحليل والتخطيط أثناء تطور الخطة الاستراتيجية.

٤- عدم وضوح كيفية ارتباط الأهداف الاستراتيجية بالجهة، أي غياب البنية التسلسلية.

٥- عدم وضوح / غموض خطة التنفيذ.

٦- غياب مشاركة وتبادل المعلومات بين الإدارات ضمن الجهة من ناحية، وبين الجهة والأطراف المعنية الخارجية من ناحية أخرى.

٧- سوء تقدير الموارد الضرورية المطلوبة.

٨- عدم وضع مقاييس الأداء المناسبة.

فوائد ومحاذير في التخطيط الاستراتيجي:

من الضروري التفكير بالفوائد والمحاذير الممكن أن تترتب على التخطيط الاستراتيجي بالنسبة للجهة، كما في الجدول التالي. ويمكن استخدامها للمساعدة في التفكير فيما إذا كانت الفوائد تستحق التكاليف المترتبة على العملية أم لا.

الفوائد / العوامل المحفزة:	المحاذير / أمور يجب تجنبها:
يمكننا التخطيط الاستراتيجي من النظر إلى الجهة بشمولية، وعادة ما يؤدي ضغط العمل اليومي إلى التركيز على جوانب محددة في الجهة. والتخطيط الاستراتيجي يوفر لنا الفرصة للوقوف جانبا، والقيام بنظرة متفحصة كاملة على أنفسنا.	**من الممكن أن تستهلك وقتا كبيرا،** ويمكن أن يتزامن ذلك مع وجود قضايا أخرى تحتاج إلى اهتمام خاص. وبالرغم من ذلك فإن التخطيط الاستراتيجي يمكن أن يساعد في حل هذه الأمور، ويجب اختيار الوقت بعناية.
يحسن في قدراتنا على مواجهة الظروف المتغيرة، كما يعطينا الفرصة لتحليل المجريات وتبيان الفرص التي يمكن اغتنامها أو التحديات اللازم مواجهتها.	**يمكن أن تستهلك الجهد الكثير،** وإذا كان الناس غير ملتزمين ولم يقدموا الجهد والأفكار اللازمة لذلك، وكذلك إذا لم يكن هناك اهتمام كاف بتنفيذ الخطة، فإنه من الأفضل عدم القيام بوضعها وإلا فيمكن أن يؤدي ذلك إلى الإرباك والشعور بالضعف.
يشجعنا على التعلم من خلال التحليل، ويطور لدينا عملية جمع المعلومات.	**يمكن أن يكون التخطيط الاستراتيجي مكلفا؛** أي يمكن أن تحتاج العملية إلى الانفاق على المصادر وعلى الاجتماعات... الخ.

الفوائد / العوامل المحفزة:	المحاذير / أمور يجب تجنبها:
يساعدنا على مواجهة الأفكار المنغلقة؛ أي يمنحنا تصورات جديدة لمشاكل قديمة، ويساعدنا على إيجاد الطرق لحلها.	**هل سيكون منتجا؟** لا تؤدي كل عمليات التخطيط الاستراتيجي إلى نتائج إيجابية ويمكن أن تقودنا إلى اتجاه سيئ في حالة لم يتم الإعداد لها بشكل جيد أو تم تنفيذها بشكل خاطئ. فكر مليا فيما إذا كنت تؤمن بأن التخطيط الاستراتيجي لجهتك سوف يجلب لكم نتائج ايجابية. وإذا كان غير ذلك حاول أن تجد لماذا، وابدأ من مواجهة هذه القضية.
يساعدنا على وضع الأولويات؛ وذلك من خلال التركيز على القضايا المهمة والتحديات؛ ليكون بمقدورنا أن نرى بشكل أفضل ما هو ضروري، وما هو ثانوي.	**يمكن أن تواجه استمرارية وجود الجهة مشكلة حاسمة.** إذا كان الناس متشككون في مستقبلهم، فمن غير المحتمل أن يكونوا قادرين على بناء رؤية إيجابية للمستقبل. ويمكن للجهة أن تنهار بينما تقوم أنت بالتفكير في بناء الاستراتيجية.
يساعدنا في تحديد كيفية الالتقاء مع الجهات الأخرى: لا يوجد جهة تعمل لوحدها، والجهات في القطاع الحكومي ليست كجهات القطاع الخاص، فهي لا تنافس بعضها البعض. ونحن نحتاج لنفهم ماذا تفعل الجهات الأخرى، وكيف يمكن لنا أن نتعاون وكيف يمكن تجنب ازدواجية الجهود. وهذا مهم بشكل خاص على النطاق الحكومي، حيث تتغير بيئة الجهة بشكل مضطرد وباستمرار، ويظهر على السطح مؤثرون جدد.	**الكثير من التفكير حول الاستراتيجية الحالية:** من المحتمل أن يكون لديك استراتيجية مفيدة ولا يوجد حاجة إلى تبديلها. بالمقابل، فإن هناك حاجة لمراجعتها والقيام بالتعديلات الضرورية عليها. وتجد بعض الجهات أنه من الأسهل قضاء الوقت في التفكير في مستقبلها بدلا من صنعه. فإذا كانت جهتك من هذا النوع فالأفضل بناء خطة تشغيلية وتنفيذها.

الفوائد / العوامل المحفزة:	المحاذير / أمور يجب تجنبها:
يساعدنا على تحسين النتائج: أثبتت الدراسات كيف تكون الجهات التي لديها خطط استراتيجية أو رؤية واضحة إلى أين تذهب، أكثر نجاحا من غيرها.	**الأشياء تتغير بسرعة ولا يوجد لدينا خيار السيطرة على مستقبلنا:** هذه النظرة منتشرة جدا في صفوف الجهات. وفي الحقيقة إذا كان من الصعوبة التكهن بتغيرات المستقبل وهذا ما ينعكس على الكثير من الأشياء، فمن الأهمية بمكان أن نفكر باستراتيجية عندما تكون الظروف سريعة التغير، الذين يتحسسون المستقبل قادرون على خلقه.
إيجاد وسيلة للمساءلة: حيث أساس المساءلة هو وجود أهداف وبرامج عمل واضحة، وأهم جزء في التخطيط هو الوصول إلى هذه الأهداف، وبالتالي فان مجلس الإدارة والجهات الرسمية والمجتمع يمكن أن يسأل المدير التنفيذي، أو يسأل رئيس مجلس الإدارة عن مدى تحقيق الجهة لأهدافها.	**الاعتماد على الخبير الخارجي:** العديد من الجهات تعتمد على استشاريين من خارج الجهة للقيام بهذه العملية: وقد يكون هذا خيارا صحيحا ولكن له محاذيره، وهنا يجب أن يحدد دوره بوضوح، وهو في العادة يجب أن يقتصر على الإشراف على خطوات العمل والأطر المستخدمة، وتيسير عملية القرارات في ورشة التخطيط: وبهذا يجب أن نحذر من أن يكون أحد أدواره القيام بعملية دراسة البيئة الخارجية، أو كتابة تقرير الاستراتيجية كما هو شائع عند العديد من الجهات التي قامت بعملية تخطيط في السابق.
يحفز العمل بفريق والالتزام: المشاركة في عملية التخطيط الاستراتيجي تعطي كادر الجهة حسا أكبر بالانتماء، ويصبح بمقدورهم أن يروا بوضوح أكثر كيف يلتقي دورهم مع كامل الجهة، وتكوين رؤية بذلك رؤية مشتركة للمستقبل.	عدم مشاركة أعضاء مجلس الإدارة أو عدم اشراك خبراء خارجيين مهتمين أو مختصين في مجال عمل الجهة، قد يكون أيضا ضعف في مشاركة المستفيدين أو الموظفين، والأكثر خطورة في عمل الجهات هو عدم مشاركة القيادات العليا بشكل فاعل في مراحل العملية المختلفة.

تعريفات رئيسية :

المصطلح:	التعريف
التخطيط الاستراتيجي:	منهج علمي يستخدم لبلورة الأولويات والأهداف وتحديد المبادرات والمشاريع القادرة على تحقيق هذه الأهداف خلال فترة زمنية معينة بما يتماشى مع تطلعات الجهة والأخذ بعين الاعتبار الموارد المتاحة والمعوقات المحتملة.
الخطة الاستراتيجية:	وثيقة أو تقرير يوثق مراحل ومخرجات عملية التخطيط الاستراتيجي التي تنفذها الجهة، وترتبط مدة الخطة الاستراتيجية بتطور عمر الجهة. فالجهات صغيرة الحجم أو الحديثة وذات الموارد المحدودة، لا ينبغي أن تزيد مدة الخطة الاستراتيجية لها عن ٣ سنوات، والجهات متوسطة الحجم وذات الموارد المحدودة المعقولة ولكنها ليست كافية أو مستدامة تكون مدة الخطة الاستراتيجية لها ٤ سنوات، والجهات ذات الحجم الكبير نسبيا وذات الموارد الجيدة والمستدامة تكون مدة الخطة الاستراتيجية لها ٥ سنوات.
فريق التخطيط الاستراتيجي:	مجموعة من الأشخاص يتم تعيينهم من قبل الجهة (الإدارة العليا) للقيام بمراحل التخطيط. ويمكن أن ينضم إلى الفريق واحد أو أكثر من المستشارين أو الخبراء الخارجيين، وذلك حسب الخبرة المتوفرة في الجهة، أو حسب حدوث تعقيدات في مجال التخطيط.
الرؤية:	الرؤية هي تلك الصورة التي يجب أن تكون عليها الجهة في المستقبل. وهي الإجابة على السؤال الخاص، ما الذي ترجوه الجهة لكيانها في المستقبل؟، وبالتالي فهي تلك الرؤية الموجهة نحو الوضع المستقبلي لها، ويمكن تصنيف الرؤية إلى الرؤية الداخلية والرؤية الخارجية للجهة. فالرؤية الداخلية تحاول معالجة الكيان المؤسسي وتركز على تطوير نقاط القوة والحد من نقاط الضعف الداخلية، أما الرؤية الخارجية فتركز على التطور المستقبلي للجهة مع التركيز على استغلال الفرص المتاحة، ومواجهة التحديات المحتملة.

التعريف	المصطلح:
رسالة الجهة تعني «سبب وجودها» لماذا هي في هذا العمل؟ فلسفة عملها، وهي عرض واضح وقصير لهدف الجهة وغايتها. أو نبذة مختصرة عن ما تود الجهة تحقيقه وإنجازه.	**الرسالة:**
معتقدات كامنة، واعتبارات، أو مظلة لسلوكيات؛ حيث تقوم الجهة بتحديد القيم التي ستحكم سلوكياتها. ومن هذه القيم على سبيل المثال: الالتزام بالشفافية، والمساءلة واحترام الآخر، والاستخدام الأمثل للموارد، والمشاركة المجتمعية، ومشاركة المرأة... الخ.	**القيم الجوهرية:**
تمثل صعوبات أو مشاكل لها تأثير ملموس على طريقة عمل الجهة أو قدرتها على تحقيق نتائج طموحة وملموسة، كما تمثل أهم الأولويات الملحة والأكثر أهمية وتأثيراً بالجهة وتبنى عليها الغايات والأهداف الاستراتيجية.	**التحديات الاستراتيجية:**
أهم الممكنات الاستراتيجية التي تحتاجها الجهة لتحقيق هدف استراتيجي معين.	**عوامل النجاح الرئيسية KSF:**
الإنجازات التي يجب أن تحققها الجهة في فترة زمنية محددة.	**الأهداف الاستراتيجية:**
مجموعة مشاريع متناسقة فيما بينها، تحصل على مدار فترة زمنية محددة، وتهدف بمجموعها إلى تحقيق هدف أو عدة أهداف مشتركة، وكل منها يصف عملية معينة كما يشترك الجميع بنفس العناصر	**المبادرة:**
مجموعة العمليات أو الأنشطة التي تربطها علاقة محددة ومعروفة وتنفذ بزمن محدد بهدف تحقيق مجموعة من الأهداف.	**المشروع:**

التعريف	المصطلح:
وتعني مجموعة الأعمال أو المهام التي سوف يتم تنفيذها بهدف الحصول على النتائج المرغوبة، ويمكن تحديد خصائص الأنشطة بما يلي: • يجب على كل الأنشطة أن تسهم في تحقيق المخرجات. • تذكر كأفعال وليس كمخرجات / نتائج. • يجب أن تكون تحت سيطرة المشروع. • تعتبر أكثر وسيلة كفؤة في تحديد المخرجات. • الأنشطة تحول المدخلات إلى مخرجات. • أن يكون الوقت المحدد لكل نشاط واقعيا.	الأنشطة:
عبارة عن علامات (إشارات) يمكن من خلالها قياس التقدم المحقق،	المؤشرات:
مؤشرات مبينة على النتيجة وتقيس الأداء على المستوى الاستراتيجي. وهي قياسات رقمية للنتائج تقيس التقدم المحرز باتجاه تحقيق الهدف الاستراتيجي.	مؤشرات الأداء الرئيسية - الاستراتيجية:
مجموعة من المؤشرات الموضوعة على مستوى المبادرة. ويمكن أن تكون مبنية على المخرج أو على النتيجة بحسب طبيعة المبادرة.	مؤشرات الأداء الرئيسية - التشغيلية:
مصادر المعلومات والبيانات المحدد اللازمة للتأكد من تحقق المؤشرات، وتشكل مصادر ووسائل جمع المعلومات هذه بالاشتراك مع المؤشرات أساس نظام المراقبة والتقييم.	مصادر ووسائل التحقق:
تقييم للمبادرات المحتملة. يصار فيه إلى تقييم «التأثير» الذي ستحدثه مثل هذه المبادرات ومدى «إمكانية تنفيذها»، بغية تصنيف الأولويات فيها والشروع في تنفيذ الأكثر استراتيجية/ أهمية من بينها.	عملية التقييم الأساسية:
نوع من القياس يشير إلى أي مدى تنفذ الأنشطة بشكل جيد.	مقاييس الأداء التشغيلية :

الفصل الأول:

إعداد مشروع تطوير الخطة الاستراتيجية

يصف هذا الفصل الخطوات الرئيسية لعملية الإعداد لمشروع تطوير الخطة الاستراتيجية الخاصة بالجهة والعمل على إطلاقه بنجاح. وهو يبين كيف ينبغي البدء بمشروع تطوير الخطة الاستراتيجية من خلال تحديد صناع القرار الرئيسيين وتصميم الهيكل التنظيمي للمشروع، ووضع المبادئ التوجيهية الخاصة بفريق العمل. وبعد الانتهاء من هذه الأمور الأساسية، يناقش الفصل كيفية التخطيط لمشروع تطوير الخطة الاستراتيجية، وكيفية توثيقه وإدارته ومباشرته العمل به.

ويشرح الفصل هذه العملية من خلال معالجة النقاط الرئيسية التالية:

١- ما هي متطلبات مشروع تطوير الخطة الاستراتيجية؟
٢- كيف يتم تشكيل فريق عمل ناجح؟
٣- كيف ينبغي تعريف المشروع وتوثقيه وتخطيطه ومراقبته؟
٤- كيف يتم البدء بمشروع تطوير الخطة الاستراتيجية؟

فيما يلي تعريف لبعض المصطلحات الرئيسية الواردة في هذا الفصل والتي لم تعرف سابقا:

١- ميثاق المشروع: ميثاق المشروع هو وثيقة تلخص هدف المشروع، ونطاقه، وميزانيته، وقيوده وضوابطه ومخرجاته النهائية ومقاييس نجاحه والمخاطر المحتملة فيه.
٢- جدول المشروع الزمني: يحدد الجدول الزمني المراحل الرئيسية للمشروع، ومسارات العمل فيه، والمهل الزمنية لمحطات الإنجاز المرحلية. وتسلسل الأنشطة فيه.

تشرح الأقسام اللاحقة من هذا الفصل عملية إعداد المشروع المبينة في الجدول أدناه:

التحضير للمشروع ومتطلباته	تشكيل فريق عمل المشروع	ميثاق المشروع وخطته	إطلاق العمل بالمشروع
• تعريف الغرض من المشروع • تحديد صناع القرار الرئيسيين والأطراف المعنيين المحتملين • تصميم الهيكل التنظيمي لمشروع تطوير الخطة الاستراتيجية ؛ بما في ذلك : • راعي المشروع • اللجنة التوجيهية للمشروع • المجموعة الاستشارية (عنصر اختياري)	• اختيار أفراد فريق العمل المناسبين الذين يتمتعون بالمهارات والخبرات اللازمة	إعداد ميثاق المشروع على أن يشمل : • الإطار الزمني • هدف المشروع وغايته • المخرجات النهائية ومدى نجاحها • تحديد النطاق • الضوابط والقيود • مخاطر المشروع • الهيكل التنظيمي للمشروع • اعتماد المشروع تحديد الجدول الزمني على أن يشمل : • الأنشطة . • تسلسل الأنشطة	عقد اجتماع أولي لإطلاق العمل بالمشروع ، يضم كل الأطراف المعنيين من أجل : • التواصل إلى فهم مشترك لهدف المشروع • التأكد من وجود الالتزام لدى كل الأطراف • تحفيز جميع الأطراف وبث الحماسة والاندفاع فيهم

ما هي متطلبات مشروع تطوير الخطة الاستراتيجية؟

التحضير للمشروع ومتطلباته:

عند التحضير لمشروع تطوير الخطة الاستراتيجية، يجب العمل منذ البداية على أخذ بعض العناصر بعين الاعتبار ومعالجتها بشكل جيد للتأكد من أنها لن تعرقل المشروع لاحقا أو تبطئه أو تعقده. وتتضمن هذه العناصر تعريف الغرض من المشروع، وتحديد صناع القرار الرئيسيين والأطراف المعنية المحتملة، وتصميم الهيكل التنظيمي للمشروع.

تعريف الغرض من المشروع :

تقتضي الخطوة الأولى في مشروع تطوير الخطة الاستراتيجية العمل على تحديد وتعريف الغرض من المشروع. فهذا يساعد على معرفة ما إذا كانت الأسئلة المطروحة هي الأسئلة الصحيحة، أو إذا كانت مراجعة الاستراتيجية المعمول بها ستأتي فعلا بقيمة مضافة، أو إذا كان المشروع ينفذ في الوقت المناسب، أو إذا كانت الاستراتيجية ستغطي الجهة بالكامل أو جزء / أجزاء منها فقط.

فإذا كان المشروع يأتي كمراجعة للخطة الاستراتيجية في منتصف دورة التخطيط الاستراتيجي، فالحاجة عندئذ تكون في الغالب داخلية نابعة من القيادة العليا للجهة، أو باقتراح من إدارة التخطيط الاستراتيجي والأداء في الجهة. وفي جميع الحالات، يكون مدير إدارة التخطيط الاستراتيجي هو الطرف المسؤول عن البدء بالمشروع وتشكيل فريق عمل واسع يؤتى بأفراده من داخل إدارة التخطيط الاستراتيجي وربما من خارجها أيضا.

تحديد وتصنيف أصحاب القرار الرئيسيين والأطراف ذوي العلاقة:

لفهم متطلبات المشروع من حيث الحاجة إلى الأطراف ذوي العلاقة، من الضروري أن تكون إدارة التخطيط الاستراتيجي واعية لمن هم هؤلاء الأطراف، والدور الذي يمكن أن يضطلعوا به، وتأثيرهم المحتمل على الاستراتيجية. كما أن انخراط أصحاب العلاقة في إعداد الخطة الاستراتيجية يزيد من التزامهم بإنجاح تنفيذها ومن ثقتهم بالجهة بشكل عام.

ويتم تعريف أصحاب العلاقة بأنهم «كل من يستفيد من خدمات الجهة أو يتأثر أو يؤثر بمخرجات أعمالها أو يتعامل معها، ويشمل المستفيدين من الخدمة، الشركاء، العاملين والموردين، الجهات الحكومية والخاصة الأخرى ذات العلاقة بعمل الجهة» ويمكن تصنيفهم على الشكل التالي:

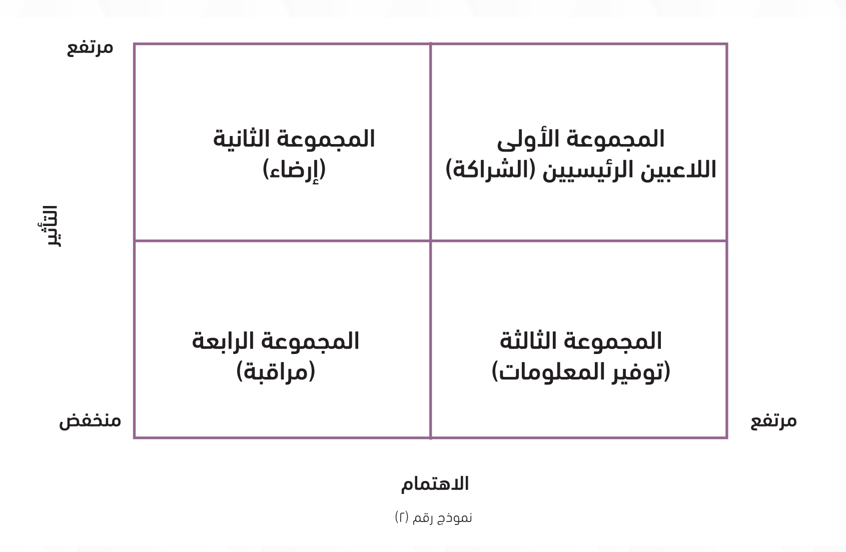
١- **الأطراف ذوي العلاقة الداخليون:** تشمل هذه المجموعة الوزير أو المدير العام أو المدير التنفيذي وكل الإدارات المتأثرة بالخطة الاستراتيجية من داخل الجهة عموما. (أو مجلس الإدارة أو الرئيس التنفيذي ومدراء الإدارات في حالة القطاع الخاص)

٢- **الأطراف ذوي العلاقة الخارجيون:** تشمل هذه المجموعة المواطنين، والهيئات الحكومية / والجهات الأخرى، والمنظمات غير الحكومية والشركات المتأثرة بالخطة الاستراتيجية، (أو العملاء والموردين والشركاء في حالة القطاع الخاص:

ويقوم فريق العمل بتحديد أصحاب العلاقة/ الشركاء باستخدام الأدوات المناسبة والتي تشمل جلسات العصف الذهني/ المقابلات/ الاستبيانات أو غيرها. ويتم توثيق أسماء أصحاب العلاقة والمعلومات المتعلقة بكل منهم في سجل أصحاب العلاقة حسب النموذج التالي: (كمثال)

الاسم	النوع (شخص، جهة حكومية، جهة خاصة. إلخ)	التصنيف (داخلي / خارجي)	درجة الاهتمام (مرتفع/ منخفض)	درجة التأثير (مرتفع / منخفض)	كيفية إشراك ذوي العلاقة

ويجب دراسة «الأطراف ذوي العلاقة»، سواء كانوا من داخل الجهة أو من خارجها، من زاوية تأثرهم بنتائج المشروع. ومع أنه ليس بالضرورة الحصول على موافقة الأطراف المعنية الداخلية على كل خطوة من خطوات المشروع. إلا أن ضمان دعمهم وتأييدهم في مرحلة مبكرة من العملية يساهم في تجنب أي اختلاف في الرأي مع الانتقال إلى المرحلة التنفيذية منها. ويتم تصنيف أصحاب المصلحة حسب الأولوية بناءا على معياري الاهتمام والتأثير. وفقا لما هو مبين في النموذج.



نموذج رقم (٢)

وبناءا على هذا التحليل، يتم تصنيف أصحاب العلاقة على النحو التالي:

المجموعة الأولى: اللاعبين الرئيسيين: ويشكل أصحاب العلاقة ضمن هذه الفئة الأشخاص والجهات الأكثر أهمية بسبب تأثيرهم واهتمامهم المرتفعين. وهم الذين ينبغي إشراكهم بشكل مكثف في عملية التخطيط الاستراتيجي وبذل أقصى الجهود للتعرف على احتياجاتهم وتوقعاتهم وملاحظاتهم ومحاولة تلبيتها أو أخذها بعين الاعتبار.

المجموعة الثانية: ويشكل أصحاب العلاقة ضمن هذه الفئة الأشخاص والجهات ذات المستوى الثاني من الأهمية. وهم الذين ينبغي على فريق العمل دائما محاولة الحفاظ على اهتمامهم واطلاعهم على سير العمل في إعداد الخطة بشكل مستمر (يمكن أن ينضموا لفئة اللاعبين الرئيسيين بسهولة نسبيا).

المجموعة الثالثة: ويشكل أصحاب العلاقة ضمن هذه الفئة الأشخاص والجهات ذات المستوى الثالث من الأهمية وينصح بعدم فقدان الاتصال مع هذه الفئة، وابقائها على علم بمستجدات عملية التخطيط الاستراتيجي والتواصل معهم بشكل مناسب لضمان أخذ متطلباتهم وملاحظاتهم بعين الاعتبار.

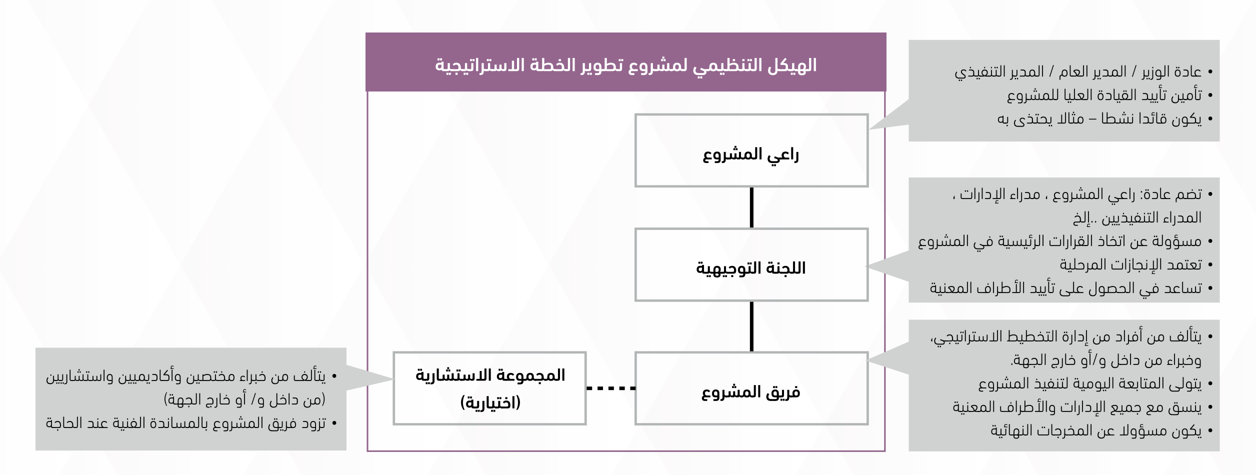
المجموعة الرابعة: ويشكل أصحاب العلاقة ضمن هذه الفئة الأشخاص والجهات ذات المستوى الأقل من حيث الأهمية. وينصح بإبقاء أصحاب العلاقة ضمن هذه الفئة الحد الأدنى من الاهتمام.

تصميم الهيكل التنظيمي لمشروع تطوير الخطة الاستراتيجية :

وكجزء من مرحلة انطلاق المشروع، يتعين على إدارة التخطيط الاستراتيجي أن تعمل على تصميم الهيكل التنظيمي للمشروع.

وتصميم هذا الهيكل يعني اختيار الراعي المناسب للمشروع، وتشكيل اللجنة التوجيهية، وتعيين المجموعة الاستشارية إذا كان ذلك ضروريا (اختياريا). وسيتم في الفقرات التالية شرح مهام مختلف هؤلاء الأفراد و/أو المجموعات وأدوارهم بالتفصيل.

يتضمن الرسم البياني أدناه مثالا عن هيكل تنظيمي لمشروع تطوير الخطة الاستراتيجية:



من الضروري تحديد راعي المشروع (الذي يكون عادة الوزير أو المدير العام أو أحد المدراء التنفيذيين) في مرحلة مبكرة من المشروع. فراعي المشروع قادر على تسويق أهمية المشروع أمام كل الأطراف المعنية وضمان الدعم والالتزام عبر مختلف إدارات الجهة. وليس بالضرورة أن يكون راعي المشروع منخرطا في الأنشطة اليومية للعملية، وإنما يمهد الطريق لنجاحها ويؤمن الإشراف المستمر على المشروع. ولراعي المشروع رغبة كبيرة في نجاح المشروع، وهو لذلك يقوم بكل ما هو لازم وضروري لتحقيق النتيجة المرجوة. وبالنسبة إلى فريق عمل المشروع، يعتبر الراعي مصدرا مهما للمعلومات حول المسائل الاستراتيجية الأساسية والسبل الفعالة لمعالجتها. كما يكون للراعي عادة اطلاعا كبيرا ومعرفة واسعة بالجهة والبيئة المحيطة بها.

أما اللجنة التوجيهية فيتمثل دورها في الإشراف على المشروع وتوجيه فريق عمله حول القرارات الواجب اتخاذها في المراحل الحساسة والدقيقة من المشروع ويجب أن تتضمن هذه اللجنة الأطراف المعنية الرئيسية في المشروع، هذا بالإضافة إلى بعض الأطراف المعنية الخارجية إذا كان ذلك مناسبا. ويتضمن أفراد هذه المجموعة: راعي المشروع أو ممثل عنه، مدراء (تنفيذيون)، رؤساء أقسام، عضو خارجي يتمتع بخبرة تخصصية محددة، إلخ.

وبالإضافة إلى الدور الموصوف سابقاً، تضطلع اللجنة التوجيهية بالأدوار الأخرى التالية:

١- تقديم النصح والمشورة حول المضمون.
٢- الحصول على دعم الأطراف المعنية.
٣- تزويد فريق العمل بالمهارات المطلوبة للتعامل مع الشركاء الخارجيين.
٤- توفير الارشاد حول المشروع .
٥- اعتماد المخرجات المرحلية المختلفة .

ويوصى عموما بأن تعقد اللجنة التوجيهية عددا من الاجتماعات الدورية خلال المشروع. ويكون هدف كل اجتماع الوقوف على المستجدات، ومتابعة تقدم المشروع، وتقديم المشورة، وتوضيح التوجه لفريق المشروع واتخاذ القرارات الرئيسية. وبالإضافة إلى اللجنة التوجيهية قد يكون من المفيد تعيين مجموعة استشارية. وهي مجموعة صغيرة تضم خبراء متخصصين في المجال أو القطاع أو الموضوع (من داخل الجهة أو من خارجها)، قادرين على تقديم المساعدة والمشورة الفنية والعمل كهيئة إرشادية حول الأفكار المطروحة.

كيف يتم تشكيل فريق عمل ناجح؟

تشكيل فريق عمل المشروع:

لضمان نجاح المشروع، يجب الاهتمام بشكل جيد بتكوين فريق العمل المناسب من حيث الحجم والمهارات والقيادة. فالقضايا الاستراتيجية المعقدة تتطلب تفكيرا خلاقا ومبتكرا، ووحده فريق العمل الذي يجمع المزيج الصحيح من المهارات والخبرات قادر على معالجة المسائل الاستراتيجية المعقدة بفكر مبتكر وبصيرة نافذة. ويضم فريق العمل عادة أفرادا من إدارة التخطيط الاستراتيجي في الجهة، وعددا من الخبراء من داخل الجهة و/أو من خارجها، وأحد أعضاء فريق القيادة في بعض الأحيان.

ومن الضروري أن يقود الفريق شخص ذو شخصية قوية ومقبول من أعضاء الفريق. ويجب أن يكون القائد قادرا على إعطاء الأعضاء ما يلزم من توجيه ومتابعة، وتزويدهم بالنقد البناء والتغذية الراجعة، كما يجب أن يكون شخصاً مسؤولا يمكن الاعتماد عليه، قادرا على تحفيز أعضاء الفريق وتقدير جهودهم وبث روح الحماسة فيهم. كذلك، يجب أن يكون هذا القائد واعيا إلى حد كبير للمسائل الفنية و/أو التحليلية التي يمكن أن يواجها أعضاء الفريق.

كيف ينبغي تعريف المشروع وتوثيقه وتخطيطه ومراقبته؟

ميثاق المشروع وخطته:

تتطلب إدارة مشروع تطوير الخطة الاستراتيجية توضيحا وتوثيقا للنتائج المرجوة من المشروع، ونطاقه، ومهلته الزمنية، وميزانيته، وهيكله التنظيمي. كما يجب أن يكون هناك تقييم واقعي للمخاطر وتوثيق لخطة التواصل مع الأطراف المعنية ويساعد اتخاذ مثل هذه الخطوات كثيرا على الوصول إلى فهم مشترك للمشروع وكافة تفاصيله بين الأطراف المعنية (مثلا: الأهداف، النطاق، إلخ)، ويضمن مراقبة التقدم وتقييمه عبر مختلف مراحل المشروع. والطريقة المثلى لتحقيق كل هذه المتطلبات تكمن في وضع ميثاق واضح ومنهجي للمشروع.

تعريف الميثاق :

ميثاق المشروع هو وثيقة داخلية تبين الغرض من المشروع، وطريقة تنظيمه، وكيفية إتمامه بنجاح. ويصف الميثاق رؤية المشروع، وأهدافه، ومخرجاته النهائية، وإطاره الزمني، بالإضافة إلى الأطراف المعنية والأدوار والمسؤوليات. كما ويعرض الميثاق المخاطر والضوابط والقيود التي يواجها المشروع، مثل ضوابط الوقت والقدرات، وازدواجية العمل مع جهات أخرى.

ويتعين على فريق العمل إعداد الميثاق عند بدء مشروع تطوير الخطة الاستراتيجية بالتشاور مع اللجنة التوجيهية والأطراف المعنية المختصة.

وتعود أهمية ميثاق المشروع إلى أنه يعتبر إقرارا رسميا بالمشروع ونقطة انطلاق عملية التخطيط اللازمة لتحقيق أهدافه.

فيما يلي مثال توضيحي لميثاق المشروع:

ميثاق المشروع

اسم المشروع: **التاريخ:** **الإطار الزمني :**

هدف المشروع وغايته:

وصف الهدف الذي من أجله ينفذ المشروع، أي مبرر المشروع

مثال : « يهدف المشروع إلى تطوير استراتيجية واضحة لوزارة التعليم ، بالاستناد إلى استراتيجية الوزارة الموضوعة في العام ٢٠٠٤ ، وضمن إطار استراتيجية الحكومة ٢٠٠٧» .

تحديد النطاق:

تحديد نطاق العمل الواجب تنفيذه

- ضمن نطاق المشروع: العناصر التي يغطيها المشروع لتحقيق متطلبات أهداف المشروع
- خارج نطاق المشروع: مسؤوليات أو أنشطة أو مخرجات أو مجالات أخرى لا يغطيها المشروع

مثال:

- **ضمن النطاق:** وضع رؤية جديدة للوزارة ورسالة جديدة وأهداف استراتيجية جديدة.
- **خارج النطاق :** ينحصر المشروع في نطاق التخطيط وهو غير معني بتنفيذ الاستراتيجية

المخرجات النهائية / تعريف النجاح

وضع قائمة بـ «ما» يجب القيام به لبلوغ أهداف المشروع. وتوصف المخرجات النهائية بعبارات وكلمات تحمل معنى الفعل مثل « تسليم ، إجراء ، وضع ، بحث»، إلخ.

يجب أن تكون المخرجات النهائية قابلة للقياس كي يستطيع كل من راعي المشروع واللجنة التوجيهية وفريق العمل تحديد مدى نجاح هذه المخرجات عند إتمام المشروع.

مثال:

- إجراء تقييم لعملية تطوير وتنفيذ الخطة الاستراتيجية للعام ٢٠٠٤
- وضع خطة تحسينية مبنية على تحليل الوضع للاستفادة من الدروس المستفادة.
- ...إلخ

الضوابط والقيود:

تحديد أي ضوابط أو قيود تواجه المشروع (عوامل محتملة من شأنها أن تؤثر على عملية الإنجاز أو تجعل من الصعب إدارة المشروع)، وأي موارد قد يعتمد عليها المشروع.

مثال: "يجب إنجاز مشروع تطوير الخطة الاستراتيجية بحلول مايو ٢٠١٠"

مخاطر المشروع:

تعداد عوامل الخطر المحتملة التي يمكن أن تؤثر على المشروع.

مثال: إلغاء تمويل دراسة السوق بسبب النقص في الميزانية سوف يؤثر عل جودة السياسة المقدمة.

الهيكل التنظيمي للمشروع:

تحديد الأطراف المعنية الرئيسية وأعضاء الفريق بحسب وظائفهم ضمن المجموعة وأسمائهم ودورهم في الجهة.

المجموعة	الوظيفة ضمن المجموعة	الاسم	الدور في الجهة
راعي المشروع	عضو ١		
اللجنة التوجيهية	عضو ٢		
فريق العمل	قائد الفريق		
فريق العمل	عضو ١		
فريق العمل	عضو ٢		
المجموعة الاستشارية	عضو ١		
المجموعة الاستشارية	عضو ٢		
اعتماد المشروع			
اعتماد رئيس الفريق: .... (التاريخ والتوقيع)			

وضع الجدول الزمني:

تقتصر جهود التخطيط في مرحلة إعداد المشروع، على مستويات معينة وعامة نظرا إلى أن تفاصيل المهام لا تكون قد حددت بعد في هذه المرحلة المبكرة من عملية تطوير الاستراتيجية.

ولكن تخطيط المشروع ضروري لتعقب مراحل المشروع الرئيسية ومتابعة إنجاز الخطوات والمراحل المختلفة والجدول الزمني هو أداة هامة تستعمل في سياق التخطيط للمشروع.

ويأتي الجدول الزمني ليحدد المراحل الرئيسية في المشروع، ومسارات العمل فيه، والمدة الزمنية لإنجازاته المرحلية، وتسلسل الأنشطة فيه. ويوضع هذا الجدول خلال مرحلة إعداد المشروع من قبل رئيس فريق العمل وبالتشاور مع الأطراف المعنية. لابد أن يتأكد رئيس الفريق من تغطية كل الإنجازات المرحلية المطلوبة والمهام الرئيسية ضمن الجدول الزمني وكذلك من المهم أن يتم اعتماد هذا الجدول الزمني من قبل اللجنة التوجيهية للمشروع.

كذلك يشكل الجدول الزمني القاعدة التي يمكن على أساسها رصد أنشطة المشروع ومراقبتها، وتأمين أفضل توزيع للموارد المتوفرة. وبفضل الجدول الزمني، يمكن متابعة تقدم المشروع واكتشاف المشاكل المحتملة في الوقت المناسب واتخاذ التدابير التصحيحية الملائمة. وتشمل عملية الرصد والمراقبة:

١- تقييم الأنشطة المنفذة ضمن مشروع تطوير الخطة الاستراتيجية.
٢- دراسة الجدول الزمني من منظور المتغيرات (مثلا: المؤثرات على عامل الوقت).
٣- تحديد التدابير التصحيحية لمعالجة المشاكل والمخاطر بالشكل المناسب.

فيما يلي مثال عن الجدول الزمني لمشروع تطوير الاستراتيجية:

تكوين فريق المشروع واطلاق العمل
تطوير الخطة الاستراتيجية
مقابلة الأطراف المعنيين
صياغة الرؤية والرسالة
وضع الأهداف الاستراتيجية
تحديد الأنشطة التشغيلية
تخطيط عملية التنفيذ
اجتماعات اللجنة التوجيهية
اجتماع الفريق

كيف يتم البدء بمشروع تطوير الخطة الاستراتيجية؟

إطلاق العمل بالمشروع:

تضمنت الفقرات السابقة التحضيرات الضرورية التي تسبق مشروع تطوير الخطة الاستراتيجية. ويناقش القسم المتبقي من هذا الفصل أهمية التخطيط للمشروع وإطلاق العمل به. فإطلاق المشروع هو من أكثر المراحل دقة، إذ إن الانطباع الأولي الذي تكونه الأطراف المعنية وفريق العمل حول المشروع بإمكانه أن يحكم على المشروع بالنجاح أو بالفشل. لذلك، ينصح بعقد اجتماع أولي من أجل:

١- الإعلان عن بدء أعمال مشروع تطوير الخطة الاستراتيجية.
٢- عرض أهداف المشروع، وتحديد أدوار أعضاء الفريق ومسؤولياتهم، والحصول على التزامهم الواضح والصريح.
٣- توضيح ما هو متوقع من كل طرف من الأطراف بما في ذلك فريق القيادة.
٤- ضمان التزام الأشخاص الرئيسيين الذين يؤثرون في نتائج المشروع.
٥- تحديد الغاية العامة والتوجه العام .
٦- تحفيز فريق العمل وبث الزخم والحماسة فيه.

ويضم الاجتماع الأولي كلا من فريق العمل، واللجنة التوجيهية والأطراف المعنية الرئيسية. وتبقى الغاية الأساسية من هذا الاجتماع التوصل إلى فهم مشترك حول أهداف المشروع وأولوياته.

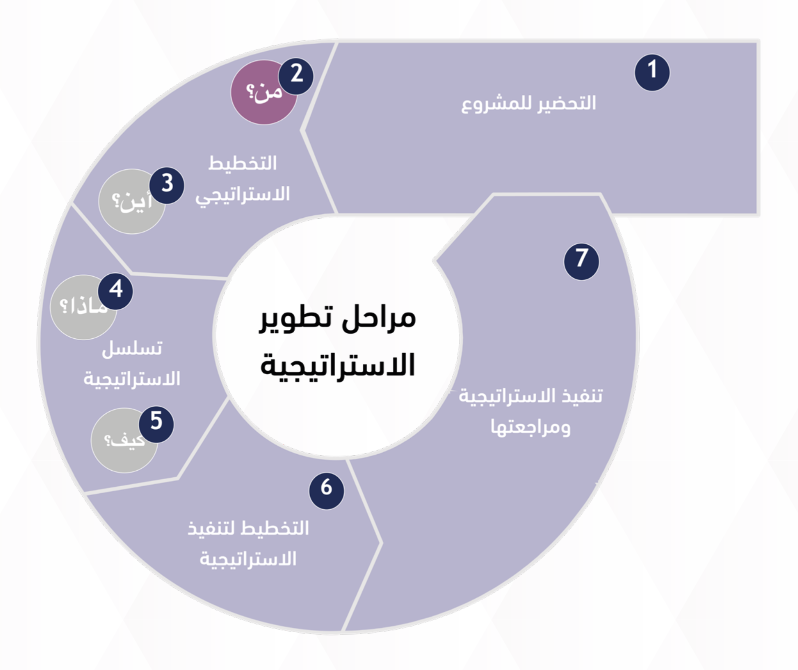
ومن المهم خلال الاجتماع التركيز على ضرورة مناقشة كل "المسائل العالقة" المرتبطة بالمشروع كي يستطيع فريق العمل البدء بالعمل على أسس واضحة.

الفصل الثاني:

"مَن" – توضيح الرؤية والرسالة

يعرض هذا الفصل الخطوات المطلوبة لتوضيح رؤية الجهة ورسالتها وقيمها الجوهرية، بالإضافة إلى ضمان موائمتها وانسجامها مع استراتيجيات أعلى منها (في حالة القطاع الحكومي). وتكتسب مسألة الموائمة مع استراتيجية الحكومة أهمية خاصة لأن أي تغيير في استراتيجية الحكومة قد يتطلب مراجعة وتعديلا لرؤية الجهة الحكومية ورسالتها. ويشار إلى هذه المرحلة ضمن إطار مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي، بمرحلة "من" لأن الجهة تخرج من هذه المرحلة بفهم واضح لـ "من" هي ككيان.

يظهر الرسم البياني أدناه ترتيب مرحلة "من" ضمن إطار مراحل عملية تطوير الاستراتيجية:

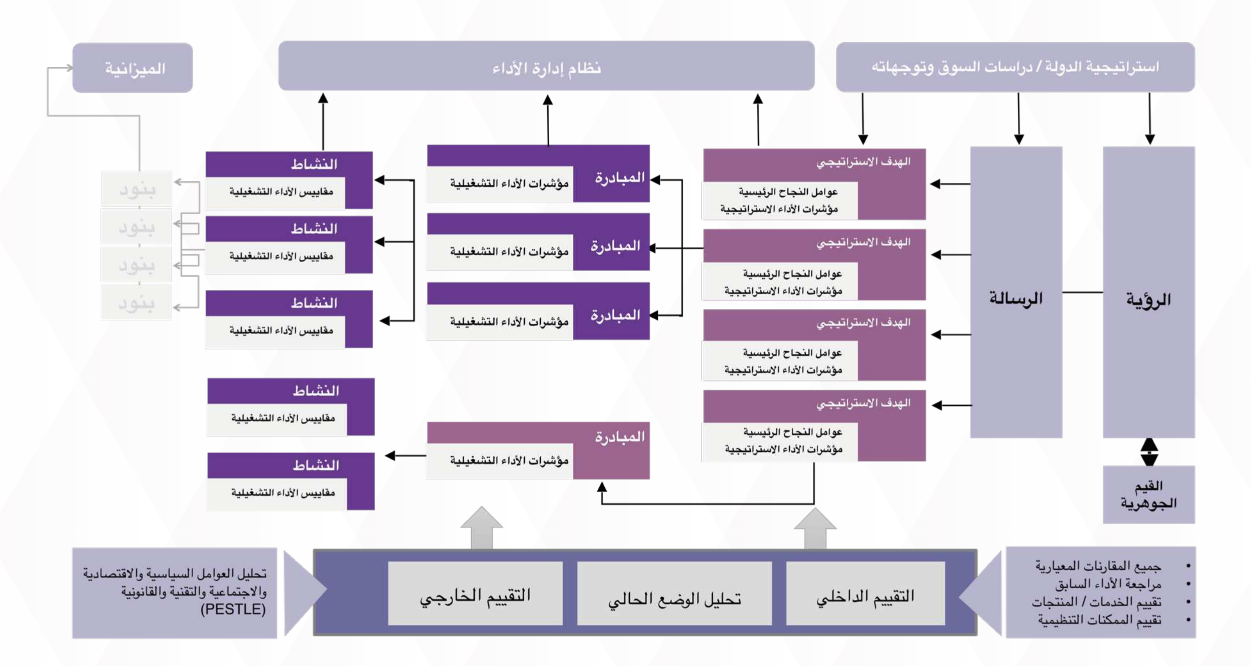


ويناقش هذا الفصل كيف يجري العمل على توضيح رؤية الجهة ورسالتها وقيمها الجوهرية. وهو يبدأ بتقديم إطار شامل لرؤية الجهة ورسالتها، ثم يتطرق للموضوعات التالية:

١- ماهي رؤية الجهة؟
٢- ماهي رسالة الجهة؟
٣- ماهي قيم الجهة؟
٤- كيف ستوظف هذه العناصر لاحقا؟

ما هو الإطار العام لتوضيح رؤية الجهة ورسالتها؟

بعد الانتهاء من التحضير لمشروع تطوير الخطة الاستراتيجية وإطلاقه، تكون المرحلة الأولى الواجب تنفيذها في إطار تطوير الاستراتيجية توضيح رؤية الجهة ورسالتها.



إن الرؤية والرسالة هما الركيزتان اللتان تقوم عليهما الجهة، ولا يتوقع أن يتم تغييرهما على المدى القصير. فمتى صيغت الرؤية والرسالة، لا يعاد النظر فيهما بشكل سنوي، وإنما تجري مراجعتهما عند بداية الدورة الجديدة للتخطيط الاستراتيجي، أو عند مراجعة الاستراتيجية النصفية إذا لزم الأمر (مثلا: بسبب حدوث تغيير في المهام والصلاحيات). وتهدف المراجعة إلى إدخال ما يلزم من تحسينات إذا اقتضت التغييرات في الاستراتيجية تجديد رؤية الجهة ورسالتها.
ولتوضيح الرؤية والرسالة، يجب اتخاذ الخطوتين التاليتين:

١- تبدأ العملية برؤية تضعها القيادة وتعلن فيها عن الحالة المستقبلية التي تأمل الجهة الوصول إليها. ويمكن أن تصف هذه الرؤية مستوى ونوعية الخدمة التي تنوي الجهة توفيرها لمختلف الفئات. ويرافق عرض الرؤية إعلان عام عن المزايا الأخلاقية والسلوكية (القيم الجوهرية) التي تحكم علاقات الموظفين فيما بينهم وعلاقتهم بجميع الأطراف المعنية.
٢- الخطوة التالية هي عبارة عن مراجعة للرسالة التي توضح سبب إنشاء الجهة، وغرضها، ومسؤولياتها تجاه المستفيدين من خدماتها أو عملائها والأطراف المعنية بها.
ويناقش القسم المتبقي من هذا الفصل بشكلٍ تفصيلي كل خطوة من خطوات عملية توضيح الرؤية والرسالة.

ما هي رؤية الجهة؟

الرؤية هي تعبير عما يريد فريق القيادة أن تصبح الجهة عليه في المستقبل. وهي عرض للطموح والتطلعات، حيث تصف الحالة المستقبلية المنشودة التي تريد الجهة الوصول إليها، وتحدد النتائج والمواقع التي ترغب في بلوغها. والرؤية هي التي تلهم العاملين وتخلق الحماس والاندفاع، وتحث على الإبداع عبر إدارات الجهة كلها. فالرؤية هي توجه تضعه القيادة ويبقى قائما على أن ترتأي هذه الأخيرة الإعلان عن تطلعات جديدة.

والرؤية هي المرحلة الأولى من عملية وضع الأهداف المرحلية التي تساعد على قياس نجاح الجهة. ويكون على فريق التخطيط الاستراتيجي أن يعمل على صياغة الرؤية التي المعمول بها أساسا. والرؤية الناجحة هي الرؤية التي:

١- تتميز بالوضوح وتفهم بسهولة من دون الحاجة إلى أي تفسير.

٢- تشكل مصدر إلهام لجميع العاملين في الجهة.

٣- تحدد معنى النجاح.

٤- تصوب جهود الجميع باتجاه واحد ومشترك.

وبما أن "الرؤية" هي بيان عام تضعه القيادة حول ما تريد من الجهة تحقيقه، وبما أن "الرؤية " يجب أن تشكل مصدر إلهام وعنصرا محفزا لجميع العاملين في الجهة تكتسب الدقة في صياغتها أهمية خاصة – توازي أهمية مغزاها – كي تتمكن من تحقيق تأثيرها كاملا.

ووضع الرؤية عمل يقوم به فريق القيادة (الوزير/ مجلس إدارة الشركة، والمدير العام، والإدارة العليا) بالإضافة إلى مجموعة مختارة من الأطراف المعنية. وبإمكان فريق إدارة الاستراتيجية أن يسهل عملية بلورة الرؤية من خلال اقتراح بعض الخيارات أو الأفكار. كما يمكن جمع مثل هذه الأفكار من خلال المقارنات المعيارية أو من خلال ورش العمل التشاورية مع الأطراف المعنية.

ولهذه الغاية، يمكن طرح الأسئلة التالية، بحيث يعمل فريق إدارة الاستراتيجية على تدوين الأجوبة:

١- ما الوضع الذي تريد الجهة الوصول إليه في المستقبل؟

٢- هل التغيير في الاستراتيجية يتطلب منا تعديل رؤية الجهة؟

٣- ماذا تريد الجهة أن تقدم للمستفيدين أو عملائها؟

٤- كيف تريد الجهة أن ينظر إليها من قبل الأطراف المعنية؟

٥- ماذا تريد الجهة للمستفيدين أو عملائها أن يتذكروا عن علاقتهم بها؟

٦- هل هناك جهة أخرى ينبغي مقارنتنا بها؟
٧- ما هي المؤشرات التي تدل على أن الجهة تحقق رؤيتها بنجاح؟
٨- ما السبب الذي قد يدفع العاملين في الجهة إلى المساعدة في تحقيق الرؤية؟
٩- ما هي المعايير التي يمكن وضعها حول أداء الجهة؟

يمكن مناقشة هذه الأسئلة مع أعضاء فريق القيادة كل على حدة. وبعد ذلك، يتولى فريق التخطيط الاستراتيجي مسؤولية صياغة الجمل وتقديم الخيارات للقادة. كما يمكن تنظيم ورش عمل تتم فيها معالجة هذه الأسئلة مع فريق القيادة والأطراف المعنية الرئيسية الأخرى، بحيث يستخلص فريق التخطيط الاستراتيجي مجموعة من الألفاظ أو العبارات يستطيع من خلالها صياغة جملة بسيطة تعبر عن الرؤية.

أمثلة عن الرؤية

وزارة الصحة:
" لأجل أمة تتمتع بالصحة وينعم أبناؤها برغد العيش والعمر المديد وراحة البال".

وزارة البيئة والموارد المائية:
"بيئة نظيفة، مياه للجميع، معا لأجل سنغافورة مستدامة"

مؤسسة خيرية لذوي الاحتياجات الخاصة:
"مستوى متقدم في رعاية وتأهيل ودمج ذوي الاحتياجات الخاصة في الأردن"

مؤسسة خيرية شبابية:
"دور شبابي فاعل يساهم في خدمة مجتمعهم"

وزارة الاقتصاد:
" اقتصاد تنافسي عالمي ومتنوع وبقيادة كفاءات وطنية تتميز بالمعرفة"

المصدر : المواقع الإلكترونية الحكومية لعدة دول

ما هي رسالة الجهة؟

الرسالة هي إعلان عن السبب المحدد الذي لأجله أنشئت الجهة، وملخص عن الخدمات التي عليها توفيرها والمهام التي عليها إنجازها.

وبدلا من نشر كل المهام الخاصة بالجهة، يجب أن تقتصر الرسالة على عرض بسيط وواضح لغرض الجهة، لا يتجاوز السطر أو السطرين، ويكون واضحا لجميع العاملين.

وجزء من عملية تحديد الرؤية والرسالة، يتولى فريق التخطيط الاستراتيجي مسؤولية وضع أو مراجعة رسالة الجهة، التي لا تتغير إلا نادرا.

وإذا دعت الحاجة لمراجعة الرسالة و/ أو وضع رسالة جديدة – في حال لم يكن هناك رسالة أصلا– توضح " الرسالة " من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:

١- لماذا أنشئت الجهة؟ ما هي الاحتياجات الأساسية التي تلبيها الجهة؟ الإجابة على هذين السؤالين سيبين المبرر الرئيسي لوجود الجهة.
٢- كيف تعمل الجهة على تحقيق هذه الغاية؟ ماذا تفعل الجهة لتلبية هذه الاحتياجات؟ الإجابة على هذين السؤالين تجعل الجهة واعية بشكل دائم للاحتياجات التي يفترض أن تلبيها والطريقة التي يجب أن تعتمدها لتلبية هذه الاحتياجات.
٣- من هي الأطراف المعنية بالجهة؟ ماذا تؤمن الجهة للأطراف المعنية بها؟ الإجابة على السؤالين تحدد علاقة الجهة بالأطراف الذين تخدمهم.

الرسالة الناجحة هي الرسالة التي:
١- تصف السبب الذي لأجله أنشئت الجهة.
٢- تحدد ما تقدمه الجهة للمواطنين.
٣- تركز على المدى البعيد.
٤- محددة، ومختصرة، وسهلة الفهم. (من الممارسات المتعارف عليها: أن تقرأ وتفهم خلال عشرين ثانية).

متى استوفت الرسالة المعايير المذكورة أعلاه، ينبغي على فريق التخطيط الاستراتيجي أن يتثبت من صحتها ودقتها مع الأطراف المعنية الرئيسية من خلال المقابلات، و/ أو مجموعات التركيز و/ أو ورش العمل.

وفي حال كانت " الرسالة " غير موجودة من الأساس، يكون من المفيد إجراء بعض المقارنات المعيارية مع بعض الجهات المشابهة أو المنافسة، والنظر في كيفية تعبير الرسالة في هذه الجهات عن غايتها والمسؤوليات الملقاة على عاتقها.

وبالاستناد إلى الأجوبة على الأسئلة السابقة، والمقارنات المعيارية، يكون فريق التخطيط الاستراتيجي قد أصبح جاهزا لصياغة الرسالة. ويمكن للفريق أن يتبع الخطوات العملية التالية لوضع الرسالة أثناء ورشة عمل مع الأطراف المعنية الرئيسية:

الخطوة ١	- يقوم كل فرد على حدة بتدوين الكلمات والعبارات الرئيسية التي تصف رسالة / غاية الجهة
الخطوة ٢	- يبحث الفريق عن العبارات والأفكار المشتركة بين المشاركين. - يجمع الفريق هذه العبارات والأفكار ضمن محاور رئيسية ، ويحدد أهم الاحتياجات التي يجب تلبيتها .
الخطوة ٣	- يدخل الفريق في نقاش مع المجموعة بهدف التوصل إلى رؤية موحدة لما يجب على الجهة أن تؤمنه للمستفيدين منها أو عملائها، وكيف يجدر بها أن تخدمهم. - يطلب الفريق من شخص أو اثنين من المشاركين تلخيص الأفكار المطروحة .
الخطوة ٤	- يعرض الفريق بعض الأمثلة من العبارات الواردة في التلخيص، ويطلب منهم الموافقة عليها أو إعادة صياغتها. - ينهي الفريق بوضع ملخص الرسالة الذي يتألف من جملة أو جملتين .
الخطوة ٥	- بعد بضعة أيام، يجتمع الفريق ليدرس بشكلٍ جماعي الرسالة التي وُضعت، ويفكر كيف سيفهمها كل من: - الموظفين - الأطراف المعنية من خارج الجهة - المستفيدين أو العملاء

إن الفاصل الزمني بين الخطوة ٤ (وضع ملخص الرسالة الذي يتألف من جملة أو اثنتين) والخطوة ٥ (دراسة الرسالة من زوايا مختلفة) يسمح للفريق بمراجعة الرسالة بذهن صاف. فإذا كانت الرسالة لا تزال تؤدي المعنى نفسه عند قراءتها بعد خمسة أيام، فهذا يعني أنها تعبر بشكل سليم عن السبب الذي لأجله أنشئت الجهة.

بعد الانتهاء من صياغة الرسالة، يكون على فريق التخطيط الاستراتيجي عرضها على راعي المشروع للتأكد من صحتها وقانونيتها.

أمثلة عن الرسالة

وزارة الصحة:
"رسالتنا تعزيز الصحة الجيدة، والحد من المرض، وتوفير الرعاية الصحية النوعية بكلفة معقولة، والسعي إلى التميز الطبي ".

وزارة البيئة والموارد المائية:
"رسالتنا ضمان بيئة نظيفة وسلمية ومستدامة، وتأمين المياه للجميع في سنغافورة"

مؤسسة خيرية لذوي الاحتياجات الخاصة:
"جمعية أهلية غير ربحية تسعى لتقديم خدمات متميزة لذوي الاحتياجات الخاصة في الأردن"

مؤسسة خيرية شبابية:
"مؤسسة أهلية تسعى لإحداث تغيير إيجابي في واقع الشباب في مدينة جدة"

المصدر : المواقع الإلكترونية الحكومية لعدة دول

ما هي قيم الجهة؟

القيم هي المزايا السلوكية والأخلاقية التي يجب أن تتوافر لدى موظفي الجهة من أجل تحقيق الرؤية والرسالة. ويجب أن تنعكس هذه القيم في أداء الجهة وأداء كل فرد من أفرادها. ولا تتغير القيم إلا عندما تتبنى القيادة رؤية جديدة للجهة. معظم الجهات لديهم قيم محددة، إلا أنها قد تعيد النظر فيها عند بداية دورة التخطيط الاستراتيجي كل ثلاث سنوات.

والقيم الناجحة هي القيم التي:

١- يستطيع المستفيدون أو العملاء أن " يلتمسوها " في سلوك الموظفين وتصرفاتهم

٢- تعزز السلوك الذي يدعم الرؤية

٣- تحدد التصرفات المقبولة بشكل واضح ومفهوم

٤- يمكن اعتبارها قواعد للسلوك

٥- تحدد الضوابط / المبادئ التوجيهية الأخلاقية

٦- تركز على ما تراه الجهة

مهما تعمد الكثير من الجهات إلى تطوير قيمها من خلال تنظيم ورش عمل تشاورية أو مجموعات عمل واسعة النطاق. وبعد ذلك، تنشر القيم وتعمم على مختلف إدارات الجهة. ومع التزام فريق القيادة بهذه القيم يتحولون إلى قدوة يحتذى بهم العاملون في سلوكهم وأدائهم. وهكذا تترسخ القيم داخل الجهة.

أمثلة توضيحية للقيم الجوهرية
وزارة البيئة والموارد المائية: **- التميز** **- الخدمة** **- الشغف** **- الاحترام** **- النزاهة** **- العمل الجماعي** **المصدر : المواقع الإلكترونية الحكومية لعدة دول**

كيف ستوظف هذه العناصر لاحقا؟

إن تحديد الرؤية والرسالة هو الركن الرئيسي في الاستراتيجية، إلا أنه ليس الاستراتيجية بحد ذاتها. فهذا التحديد ضروري للتأكد من أن الرؤية مجسدة في الأهداف الاستراتيجية. وعند الانتهاء من صياغة الرؤية والرسالة والقيم، فإن ذلك يمثل حجر الأساس (بما في ذلك التوصل إلى لغة مشتركة) لبلورة الأهداف الاستراتيجية الخاصة بالجهة.

• تساهم الرؤية والقيم إبقاء تركيز فريق التخطيط الاستراتيجي على التطلعات والطموحات المستقبلية، وفي تذكيرهم بالمزايا السلوكية الهامة التي عليهم التحلي بها وهم يعملون مع الجهة على سلسة المبادرات.

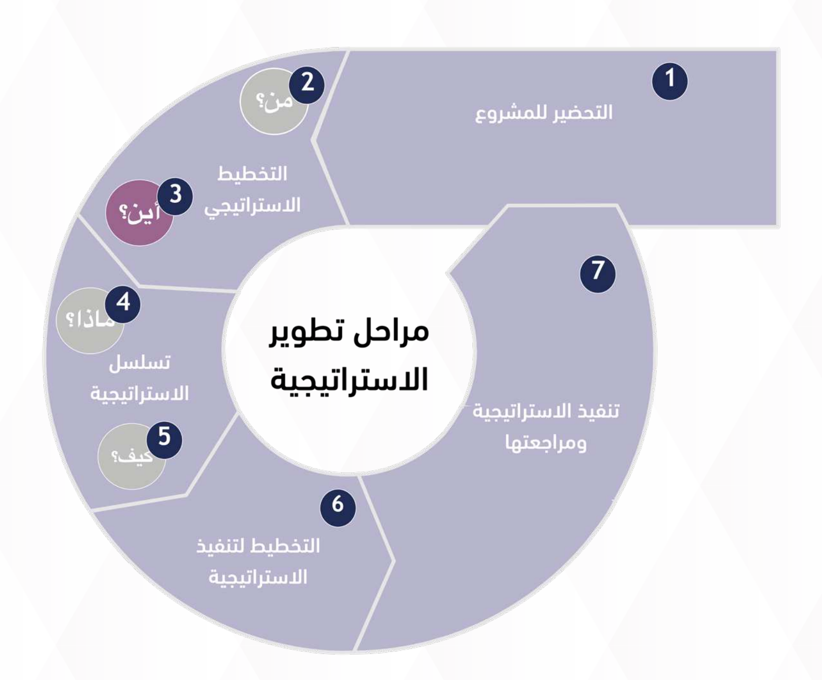
• مع بلوغ عملية التخطيط الاستراتيجي مرحلة المبادرات والأنشطة، تتبين أهمية الوضوح والبساطة في صياغة الرسالة، حيث أنهما يساعدان فريق التخطيط الاستراتيجي على استبعاد المبادرات والأنشطة التي لا صلة لها بغرض الجهة الرئيسية.

الفصل الثالث:

"أين" – وضع الأهداف الاستراتيجية وتحديد الفجوات

ركز الفصل السابق على توضيح الرؤية والرسالة، وبذلك تم تحديد " مَن " هي الجهة. وبعد انتهاء مرحلة "مَن" تكون الخطوة الرئيسية التالية التي يجب تنفيذها في عملية التخطيط الاستراتيجي تحديد "أين" تريد الجهة أن تصل.

يظهر الرسم البياني أدناه ترتيب مرحلة "أين" ضمن إطار مراحل عملية تطوير الاستراتيجية.



تتمحور مرحلة « أين » في عملية التخطيط الاستراتيجي حول وضع مجموعة شاملة من الأهداف الاستراتيجية للجهة بالإضافة إلى سلسلة من عوامل النجاح الرئيسية ومؤشرات الأداء الاستراتيجية التي تساعد على قياس التقدم المتحقق باتجاه تحقيق كل هدف من الأهداف الاستراتيجية. وتحضيرا لعملية تحديد الأهداف، يجب العمل على تحليل الثغرات بالاستناد إلى استراتيجيات سابقة، ورؤية الجهة ورسالتها، والمقارنات المعيارية الدولية أو دراسة المنافسين في حالة القطاع الخاص.

يناقش هذا الفصل العمل المرتبط بتحديد " أين " يجب أن تصل الجهة. وباستطاعة مستخدمي الدليل أن يسترشدوا بهذا الفصل لدى وضع الأهداف الاستراتيجية، وتحديد عوامل النجاح الرئيسة الخاصة بكل من هذه الأهداف، وتحديد مؤشرات الأداء الاستراتيجية لأهدافهم الاستراتيجية.

وكما سيتبين ضمن الإطار العام لمنهجية التخطيط الاستراتيجي الذي سيعرض لاحقا في هذا الفصل، فإن هدف تحليل الفجوات هو المساعدة في عملية تحديد الأهداف الاستراتيجية التي يجب أن تنبثق من رؤية الجهة ورسالتها. ويعالج هذا الفصل خطوات العمل المطلوبة من خلال النقاط التالية:

١- ما هي المسائل البيئية (المتعلقة بالبيئتين الداخلية والخارجية) التي يجب دراستها لدى وضع الأهداف الاستراتيجية؟
٢- كيف تجمع نتائج تقييم البيئة الداخلية وتقييم البيئة الخارجية؟
٣- كيف يتم وضع الأهداف الاستراتيجية؟
٤- ما هي أهم الممكنات الاستراتيجية التي تساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية؟
٥- كيف يقاس التقدم في تحقيق الهدف الاستراتيجي؟
٦- كيف توضع الخطة الاستراتيجية للجهة؟

فيما يلي تعريف لبعض المصطلحات الرئيسية الواردة في هذا الفصل التي لم تعرف سابقا:

١- التقييم الخارجي: هو عملية تسليط الضوء على الاتجاهات الخارجية السائدة (الفرص والتحديات) التي تؤثر على الجهة.

٢- التقييم الداخلي: هو عملية تحليل محفظة الخدمات التي تقدمها الجهة وممكناتها التنظيمية التي يمكن أن تساعد في أو تمنع من تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

٣- تحليل الفجوات: هو عملية تحديد النواقص والثغرات التي تتم من خلال إجراء التقييمين الداخلي والخارجي، وهو يسهل على فريق التخطيط الاستراتيجي تحديد المعوقات أمام تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

فيما يلي عرض للأدوات المستخدمة في هذا الفصل:

١- تقييم البيئة الخارجية (PESTLE): أداة تحليلية تستعمل لتقييم البيئة الخارجية من خلال تحليل العوامل السياسة والاقتصادية والاجتماعية والتقنية والقانونية والبيئية التي تؤثر على الجهة.

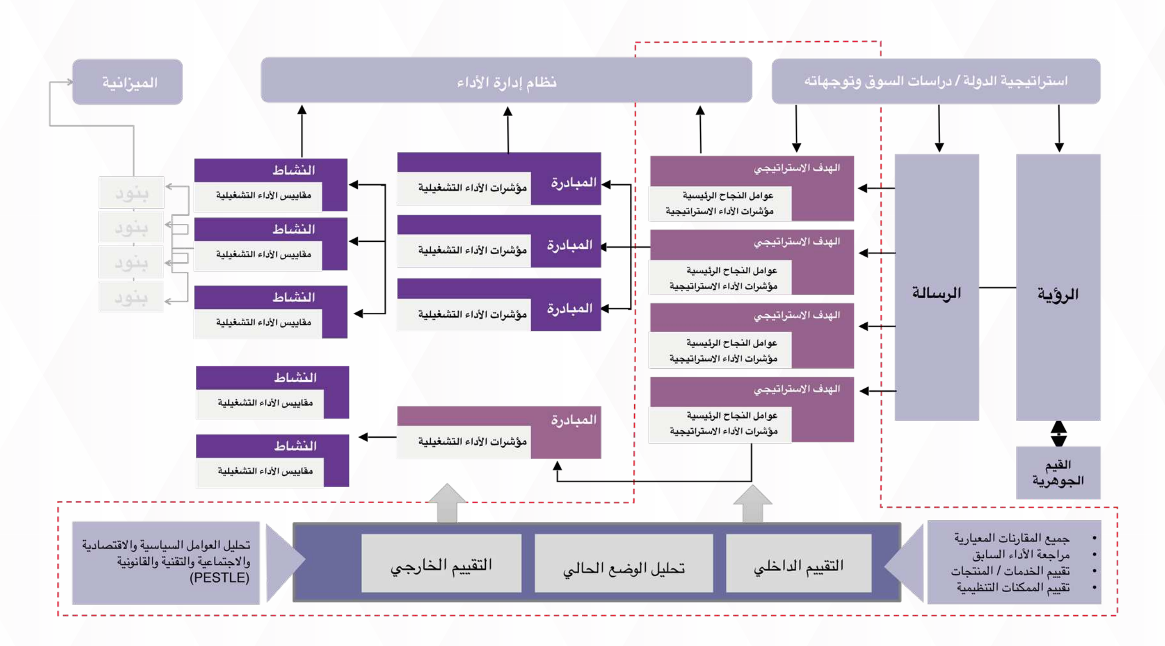
٢- تقييم محفظة الخدمات في الجهة: أداة تحليلية تستعمل لتقييم قدرات الجهة فيما يتعلق بتقديم الخدمات من خلال توضيح مجموعة الخدمات التي تقدمها؛ أي نوع المنتجات، ونطاق الخدمات المقدمة، والمستفيدون الذين يحصلون على الخدمة، السياسات الموضوعة، إلخ.

٣- تقييم الممكنات التنظيمية: أداة تحليلية تستعمل لتحديد قدرات الجهة الداخلية من خلال تقييم ممكناتها الداخلية أي: النظم التقنية، الهيكل التنظيمي، الموارد البشرية، القيم المشتركة والثقافة، العمليات والإجراءات، وإدارة الأداء.

٤- SWOT: أداة تلخيص تستعمل لجمع نتائج التقييمين الداخلي والخارجي وتسلط الضوء على نقاط القوة ونقاط الضعف لدى الجهة ، وما تواجهه من فرص وتحديات.

ما هو الإطار العام لتطوير الخطة الاستراتيجية؟

تصل عملية تطوير الاستراتيجية الآن إلى مرحلة تحديد « أين » يجب أن تكون الجهة بغية تحقيق رؤيتها ورسالتها والجزء المطلوب منها.



توضع الأهداف الاستراتيجية على ضوء التقييمين الداخلي والخارجي من أجل سد الفجوات التي سبق تحديدها، والمضي قدما باتجاه تحقيق رؤية الجهة ورسالتها. وتكتسب عوامل النجاح الرئيسية المرتبطة بكل من الأهداف الاستراتيجية أهمية خاصة في هذا السياق، ذلك أنها تسمح بالتركيز أكثر على الخطوة التالية المتمثلة في تحديد المبادرات:

١- تبدأ العملية بدراسة للبيئتين الداخلية والخارجية اللتين تؤثران في الجهة. ويستعمل في هذا الإطار تحليل PESTLE لتنفيذ تحليل البيئة الخارجية (الذي يركز على ما تواجهه الجهة من تحديات وفرص)، في حين يقتضي تحليل البيئة الداخلية (الذي يركز على ما تمتع به الجهة من نقاط قوة وما تعانيه من نقاط ضعف) إجراء مراجعة شاملة لمحفظة الخدمات في الجهة مقارنة بممكناتها التنظيمية، رؤيتها، ورسالتها، إضافة إلى المقارنات المعيارية و/أو دراسة المنافسين.

٢- بعد ذلك، تلخص النتائج المنبثقة من التحليلين الداخلي والخارجي من خلال تطبيق الإطار التحليلي لنقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتحديات SWOT الذي يجمع النقاط الرئيسية من التحليلين.

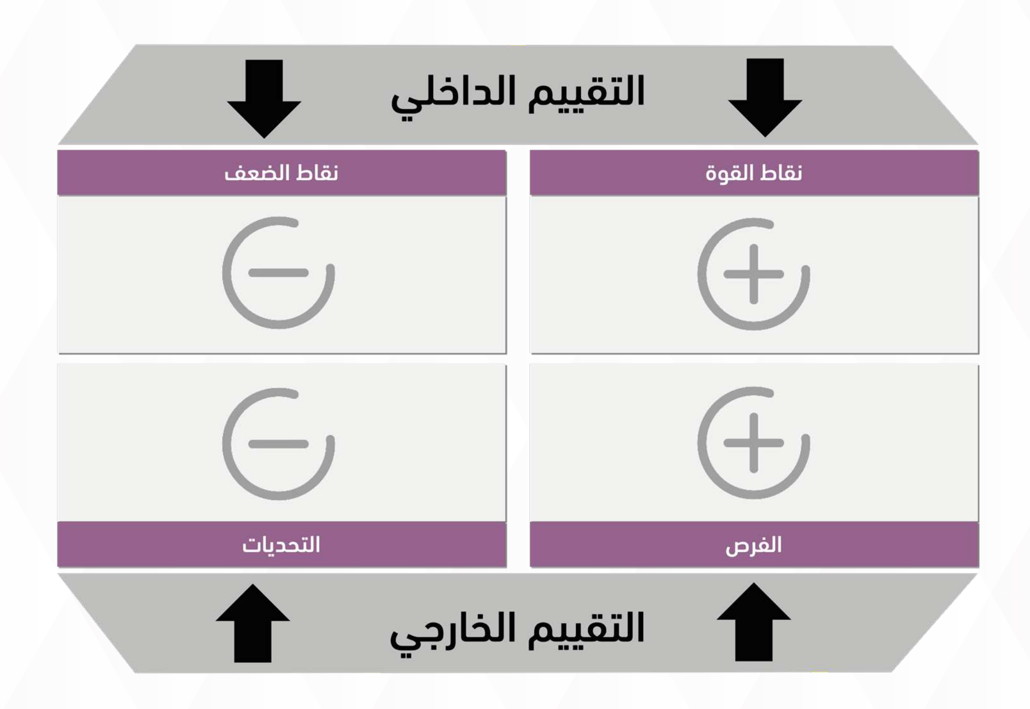
٣- بعد تكوين فهم شامل للوضع من خلال التقييمين الداخلي والخارجي – اللذين يتم تلخيصهما ضمن إطار SWOT – توضع الأهداف الاستراتيجية لتغطي بصورة شاملة مهام الجهة، ورؤيتها، ورسالتها. وعملية تطوير الأهداف الاستراتيجية عملية تشاورية تتضمن تصنيف الأولويات وتقييم مدى شموليتها.

٤- بعد الانتهاء من وضع الأهداف الاستراتيجية، تأتي مرحلة تحديد عوامل النجاح الرئيسية المرتبطة بتحقيق كل من الأهداف الاستراتيجية. وتستعمل عوامل النجاح الرئيسية هذه كأداة عصف ذهني لدى تطوير مؤشرات الأداء الاستراتيجية.
٥- أما الخطوة النهائية فتتمثل في تطوير مؤشرات الأداء الاستراتيجية، وهي عبارة عن مؤشرات قياس مبنية على النتائج، وتمكن من تعقب التقدم باتجاه تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجهة.

يشرح القسم المتبقي من هذا الفصل وبالتفصيل كل خطوة من خطوات تطوير الأهداف الاستراتيجية، وعوامل النجاح الرئيسة، ومؤشرات الأداء الاستراتيجية بعد إنجاز التقييمين الداخلي والخارجي.

ما هي المسائل الداخلية والخارجية التي يجب أخذها في الحسبان لدى وضع الأهداف الاستراتيجية؟

قبل العمل على وضع الأهداف الاستراتيجية، يتعين على فريق التخطيط الاستراتيجي أن ينجز التقييمين الداخلي والخارجي لتكوين فهم شامل للبيئة المحيطة بالجهة. وكما أشير سابقا ينفذ التقييم الخارجي عن طريق استخدام أداة PESTLE التحليلية، بينما يقتضي التقييم الداخلي إجراء مراجعة عامة لخدمات الجهة وممكناتها التنظيمية وخططها السابقة. ثم تجمع نتائج التحليلين ضمن إطار SWOT (انظر الرسم التوضيحي أدناه) الذي تحدد من خلاله الفجوات الدقيقة والحساسة في الجهة.



يقتضي التقييم الخارجي إجراء تحليل PESTLE، وهو عملية منهجية منظمة تسعى لكشف النقاب عن القوى السياسية والاقتصادية والاجتماعية – الثقافية والتقنية والقانونية والبيئية، التي تؤثر على الجهة. ويهدف تحليل PESTLE إلى لفت انتباه القيادة إلى التأثيرات الخارجية التي تؤثر على الجهة، وذلك من خلال تقييم الوضع من هذه النواحي الست. وتنطلق هذه العملية بإجراء بحث حول القضايا والأحداث العالمية والإقليمية والمحلية المرتبطة بنطاق عمل الجهة. ويمكن دعم البحث المكتبي (نحو: البحث عبر الانترنت، الاطلاع على التقارير، إلخ.) بإجراء مقابلات شخصية أو هاتفية مع خبراء مختصين في مجال عمل الجهة مثلا:

١- خبراء / اختصاصيون من الخارج: يشمل هؤلاء خبراء الاقتصاد والاجتماع، وربما خبراء مختصون في مجال عمل الجهة، ويمكنهم أن يقدموا رؤية محايدة حول البيئة الخارجية.
٢- ممثلون عن و/ أو تقارير الوكالات الدولية: يمكنهم أن يساهموا في تحديد المعايير المطلوبة من الجهة، وذلك من خلال تسليط الضوء على مختلف الاتجاهات السائدة.
٣- خبراء / اختصاصيون من الداخل: يشمل هؤلاء أفرادا من موظفي الجهة نفسها، مثل مد راء الإدارات أو كبار المستشارون والخبراء.

وبعد الانتهاء من أنشطة جمع البيانات، يجب توحيد النتائج ضمن مادة مرجعية تؤمن الخلفية الكافية عن الموضوع، و/ أو تنسيقها على شكل عرض علمي يقدم ضمن ورشة عمل تشاورية تجمع فريق التخطيط الاستراتيجي

دراسة حالة: وزارة التعليم
يعمل فريق التخطيط الاستراتيجي في وزارة التعليم على تطوير الاستراتيجية الجديدة للسنوات الثلاث القادمة. ولقد كانت الخطوة الأولى التي نفذها الفريق إجراء تحليل PESTLE ضمن إطار ورشة عمل تشاورية ضمت مجموعة من الأفراد المتعدي الاختصاصات والوظائف في الوزارة. وكان هدف هذه الورشة تقييم البيئة الخارجية من خلال أنشطة العصف الذهني وتحليل البيانات. وفي ما يلي عرض لبعض المعلومات التي اخترناها خصيصاً من هذه الورشة :

العامل	المسائل	مستوى التأثير	طبيعة التأثير	الإطار الزمني
السياسي	- أدى تراجع نتائج الطلاب في الامتحانات إلى صرخة احتجاج من قبل المواطنين وزيادة المطالبة بإجراء إصلاحات تربوية. - تسعى الدولة للانضمام إلى الاتحاد الأوروبي وعليها بالتالي أن تتكيف مع السياسات والأنظمة التي وضعها الاتحاد الأوروبي كشرط للانضمام .	متوسط	إيجابي	المدى القصير
الاقتصادي	- من المرجح أن تؤدي الزيادات المحدودة في التمويل الحكومي إلى الحد من الاستثمارات الرئيسية في المدارس الجديدة ومن إدخال التحسينات التقنية الرئيسية في خلال السنوات الثلاث القادمة. - يشهد البلد ازدهارا اقتصاديا بفضل اكتشاف حقول غاز جديدة مؤخراً في المنطقة الجنوبية.	متوسط	-	المدى القصير
الاجتماعي-الثقافي	- تختلف نتائج الطلاب في الامتحانات باختلاف المناطق، حيث تسجل المناطق الأكثر فقرا، من دون شك، أكثر المستويات انخفاضا في نتائج الامتحانات. - ينحدر السكان من عرقيات مختلفة، إلا أن نتائج الامتحانات غير مرتبطة بالخلفية العرقية. - يتزايد عدد المدارس الخاصة ، المحصورة بالمجموعات العرقية ، التي تروج لضرورة الحفاظ على الموروث الثقافي من خلال النظام التعليمي .	متوسط	سلبي	المدى البعيد
التقني	- يتزايد تطبيق برامج التعلم عن بعد باستخدام الشاشات داخل الصفوف لإعطاء الدروس. - هناك صناعة ناشئة اليوم تهتم بتطوير البرمجيات التعليمية، وهذا ما يزيد من عدد الطرق المعتمدة لتلقين المنهاج. - تتوقع الشركات من الخريجين أن يكونوا على اطلاع بآخر التطبيقات التقنية	عالٍ	إيجابي	المدى المتوسط
القانوني	- يجري اليوم تطبيق معايير الاتحاد الأوروبي الجديدة حول الصحة والسلامة في المدارس ، الأمر الذي لم يكن متوقعاً عندما كانت هذه المعايير قيد الدراسة قبل ٥ سنوات	عالٍ	سلبي	المدى المتوسط
البيئي	- أثناء ترميم إحدى المدارس الثانوية الماضية ، اكتشفت مستويات متدنية من مادة الاسبستوس ، مما أثار المخاوف حول صحة الطلاب.	عالٍ	سلبي	المدى القصير

تقييم البيئة الداخلية :

عند عملية جمع وتحليل المعلومات، يتوجب على الجهة (خصوصا الحكومية) مراجعة الخطط الوطنية والقطاعية ذات الصلة بعملها وأخذها بعين الاعتبار. بحيث يتم التأكد لاحقا من موائمة الأهداف الاستراتيجية الخاصة بالجهة مع الأهداف الواردة في الاستراتيجيات القطاعية والوطنية والسعي لتحقيقها.

ويمكن تقسيم تقييم البيئة الداخلية إلى أربع خطوات منفصلة.
تتمثل الخطوة الأولى في جمع معلومات المقارنات المعيارية الخاصة بالجهات الرائدة في مجال عمل الجهة، والجهات المنافسة في حالة القطاع الخاص من حيث الحجم وطبيعة الخدمة المقدمة.

عند جمع بيانات المقارنات المعيارية، يستطيع فريق التخطيط الاستراتيجي معالجة الأسئلة التالية:

١- ما هي الاستراتيجيات المعتمدة في هذه الجهات؟
٢- ما هو نطاق خدمات هذه الجهات وفقا لمهامها الرسمية؟
٣- ماهي الخدمات التي توقفت هذه الجهات عن تقديمها ولماذا؟
٤- ما هي مجالات الخدمة التي تتميز هذه الجهات بتقديمها؟
٥- كيف تبدو الهياكل التنظيمية في هذه الجهات؟
٦- ما الذي يجعل هذه الجهات أفضل من غيرها؟

ويمكن جمع هذا النوع من البيانات من خلال البحث عبر شبكة الإنترنت أو عن طريق مساهمة خبراء متخصصين في نوع الخدمات التي تقدمها جهات المقارنة، ونطاق خدمتها، وشرائح المستفيدين أو العملاء لديها. وجمع هذه المعلومات سيساعد الفريق على فهم الطريقة التي تفكر بها جهات أخرى في تسيير عملها والطريقة التي طورت بها محفظة خدماتها.

أما الخطوة التالية فتقتضي مراجعة الأداء السابق للجهة من خلال مؤشرات الأداء الرئيسية. فمراجعة مؤشرات الأداء الرئيسية تجعل فريق التخطيط الاستراتيجي يعرف ما إذا كان الأداء قد تخطى الأهداف المرحلية التي حددت لكل من مؤشرات الأداء الرئيسية أو لا يزال متخلفا عنها. ولكن لتحديد الأسباب الجذرية وراء نتائج مؤشرات الأداء الرئيسية، يتعين على الفريق دراسة المسببات والدوافع بشكل أدق. كما ينبغي أيضا مراجعة الخطط الاستراتيجية السابقة للجهة والتعرف على أهم التحديات والمصاعب التي واجهت تطبيقها والتحقق مما تم تحقيقه من هذه الخطط. ومن الملائم تحليل معمق للاستراتيجيات السابقة والتعرف على عناصر النجاح التي تحققت والتحديات التي واجهتها وأسباب كل منهما.

ويمكن استخدام عدد من الأدوات لتحديد الصعوبات التي واجهت تطبيق الخطط الاستراتيجية السابقة، ومن أهمها مخطط السبب والأثر أو ما يعرف أيضا"بمخطط هيكل السمكة".

فقد يكتشف فريق التخطيط الاستراتيجي مثلا، من خلال هذه الدراسة، أن النقص في توفير الخدمات هو فعليا السبب الرئيسي وراء ارتفاع شكاوى المستفيدين أو العملاء، أو أن تراجع مستوى الرضا الوظيفي سببه الحقيقي ضعف التخطيط المهني. وهذا الوضوح حول الأسباب الجوهرية الكامنة يساعد كثيرا في تحديد الفجوات، الأمر الذي يمكن توظيفه لاحقا ليس في عملية وضع الأهداف الاستراتيجية فحسب، بل أيضا في مراجعة مرحلة « ماذا» عند قيام فريق التخطيط الاستراتيجي بتحديد المبادرات. بعد الحصول على معلومات المقارنات المعيارية وتفحص نتائج مؤشرات الأداء الرئيسية ذات الصلة من الخطط السابقة، يستطيع فريق التخطيط الاستراتيجي البدء بتقييم محفظة الخدمات (أي الخدمات التي تقدمها الجهة) وممكناتها التنظيمية. ويسمح تقييم الخدمات بإجراء نوع من المقارنة مع أي فجوات أخرى بالاستناد إلى رؤية الجهة ورسالتها. أما تقييم الممكنات التنظيمية فيساعد فريق التخطيط الاستراتيجي على فهم كيف تساهم تلك الممكنات، منفردة أو مجتمعة، في تحقيق رؤية الجهة ورسالتها ودعم استراتيجيتها بشكل عام.

وينفذ هذان التقييمان (تقييم محفظة الخدمات وتقييم الممكنات التنظيمية) من خلال إجراء المقابلات، أو ورش العمل، أو مجموعات التركيز. كما يمكن تنفيذها بصورة متزامنة بغية توفير الوقت (أي مجموعة من المقابلات، و/ أو مجموعات التركيز، و/ أو ورش العمل التي تضم الأفراد أنفسهم).

لدى العمل على جمع البيانات، يتعين على فريق التخطيط الاستراتيجي دراسة مجموعة الأسئلة التالية المتصلة بمحفظة الجهة:

نموذج عن الأسئلة المرتبطة بمحفظة الجهة

- من هم المتعاملون مع الجهة داخليا وخارجيا؟
- ما هي المشاكل التي توفر خدمات الجهة الحلول لها حسب الفئات المختلفة للمستفيدين؟
- هل هناك عمليات مختلفة لخدمة فئات المستفيدين المختلفة؟
- ما هي الخدمات التي يتم / يجب تعهدها للمزودين الخارجين ولماذا؟
- ما هي الأنشطة التي لا تعتبر أساسية في عمل الجهة؟
- هل هناك أنشطة أكثر أهمية من غيرها؟
- على من تعتمد الجهة كثيراً في إتمام عملها الرئيسي؟
- هل هناك سياسات حالية ستتأثر بالسياسات الجديدة؟

تسمح هذه الأسئلة لفريق التخطيط الاستراتيجي بتحديد شريحة المستفيدين الرئيسية لدى الجهة، وتحديد نطاق الخدمات التي تقدمها الجهة لهم. يشار إلى أن المستفيدين، من منظور القطاع الحكومي أو العملاء من منظور القطاع الخاص، هم مجموعة الأفراد و/أو الشركات الذين يستفيدون من الخدمات التي توفرها الجهات. فشريحة المستفيدين لدى وزارة التعليم على سبيل المثال، هي الجامعات وسوق العمل والطلاب. كذلك، يمكن أن يكون المستفيدون مجموعة مزودي الخدمات المباشرين الذين يتأثرون بالسياسات التي تطورها الجهات الحكومية، أي أن المستفيدين من الهيئات التنظيمية هم الأطراف المزودة للخدمات الخاضعة للتنظيم من قبل هذه الهيئات. فالمستفيدون مثلا مع هيئة الاتصالات وتقنية المعلومات هم مجموعة الأطراف التي تزود هذا النوع من الخدمات.
توضح دراسة الحالة الواردة أدناه نوع النتائج التي تتأتى عن تقييم محفظة الجهة.

دراسة حالة: وزارة التعليم

أجرى فريق وزارة التعليم تقييما داخليا من خلال تنظيم سلسلة من المقابلات، ومجموعات التركيز، وورش العمل التي ضمت مجموعة من كبار المسؤولين من مختلف الإدارات في الوزارة. وقد كان الهدف من هذه العملية التشاورية تحديد العوامل التي قد تدعم أو تعرقل جهود تطوير استراتيجية الوزارة. وفي ما يلي نتائج تقييم محفظة الخدمات ضمن إطار التقييم الداخلي :

نتائج تقييم محفظة الخدمات في الجهة

- تطور السياسات التربوية في غالبية الأحيان بالاستناد إلى بيانات محدودة ومن دون أي مساهمة من الأطراف الرئيسية المعنية.
- إن مستوى التعليم المتوافر في المدارس الحكومية هو دون مستوى التعليم في مدارس مشابهة في بلدان أخرى من المنطقة.
- أدى التعاقد على خدمات التنظيف وتقديم الوجبات إلى تحسين هذه الخدمات وخفض كلفتها.
- يرى سكان القرى في المدارس الحكومية منفذا اجتماعيا للمواطنين بقدر ما هي مؤسسات تعليمية.
- تتدهور الخدمات المرتبطة بالتفتيش والتدقيق في المدارس الخاصة بسبب تزايد عدد هذه المدارس وعدم توافر الموارد الكافية.

وبالتزامن تقييم محفظة الجهة، يأتي تقييم الممكنات التنظيمية ليركز على دراسة مجموعة الممكنات الستة التي تدعم الاستراتيجية، وهي: النظم والتقنية، الهيكل التنظيمي، الموارد البشرية، القيم المشتركة والثقافة، العمليات والإجراءات، إدارة الأداء.
ومن خلال تقييم الممكنات التنظيمية، يحاول فريق التخطيط الاستراتيجي الإجابة على السؤال التالي: « هل تستطيع الجهة الاستجابة لمتطلبات الحكومة والمواطنين (أو السوق والعملاء في حالة القطاع الخاص)، وإنجاز مهامها الرسمية، وتحقيق رؤيتها ورسالتها بالنظر إلى الإمكانيات المتوافرة لديها حاليا؟»

فيما يلي، عينة من الاسئلة التي يمكن معالجتها لدى تقييم الممكنات التنظيمية:

المكمن التنظيمي	أسئلة يمكن طرحها
النظم والتقنية	- هل يدعم نظام تقنية المعلومات الحالي الجهة بما فيه الكفاية؟ - هل يحتاج نظام تقنية المعلومات إلى التحديث لدعم العمليات والإنجاز ؟
الهيكل التنظيمي	- ما هو أفضل هيكل تنظيمي لدعم رؤية الجهة ورسالتها ومتطلبات العمل؟ - كيف يبدو الهيكل التنظيمي في الجهات المشابهة أو المنافسة لهذه الجهة؟ - هل الأدوار والمسؤوليات محددة بشكل واضح؟ - هل العلاقات الوظيفية محددة بشكل واضح؟ - هل مستوى التنسيق بين الإدارات يدعم رؤية الجهة ورسالتها واستراتيجيتها؟
الموارد البشرية	- هل مهارات الموظفين كافية لتحقيق رؤية الجهة ورسالتها ومتطلبات استراتيجيتها؟ - هل تملك الجهة العدد الكافي من الموظفين لتحقيق رؤيتها ورسالتها ومتطلبات استراتيجيتها؟ - هل يسمح معدل الدوران الوظيفي الحالي للجهة بتحقيق رؤيتها ورسالتها ومتطلبات استراتيجيتها؟ - هل عدد الموظفين كاف في كل إدارة / قسم؟ - هل هناك حاجة للمزيد من التدريب وتطوير الموارد البشرية؟ - ما هي الإدارة / الأقسام التي تفتقر إلى المهارات؟ - ما مدى فعالية القيادة في تنفيذ رؤية الجهة ورسالتها ومتطلبات استراتيجيتها؟
القيم المشتركة والثقافة	- هل تدعم الثقافة السائدة رؤية الجهة ورسالتها واستراتيجيتها؟ - ما الذي تحتاج الجهة إلى تغييره في ثقافتها لتحقيق رؤيتها ورسالتها ومتطلبات استراتيجيتها؟ - هل يمكن أسلوب القيادة الحالي الجهة من تحقيق رؤيتها ومتطلباتها؟
العمليات والإجراءات	- هل العمليات التشغيلية محددة بشكل واضح؟ - هل السياسات والإجراءات الحالية كافية، وإلى أي - ما مدى وضوح طرق التعامل ضمن الجهة، ومع الجهات الخارجية أيضا.
إدارة الأداء	- هل يدعم نظام إدارة الأداء الحالي رؤية الجهة ورسالتها ومتطلبات استراتيجيتها؟ - هل يتم تنفيذ ما يكفي من عمليات القياس ورفع التقارير ذات الصلة؟ - ما مدى جودة مؤشرات الأداء الرئيسية التي وضعت، وهل هي مرتبطة بعوامل النجاح الرئيسية. - ما هي الإدارات / الأقسام التي لم تحقق أهدافها المرتبطة بالأداء السنة الماضية؟ ولماذا؟

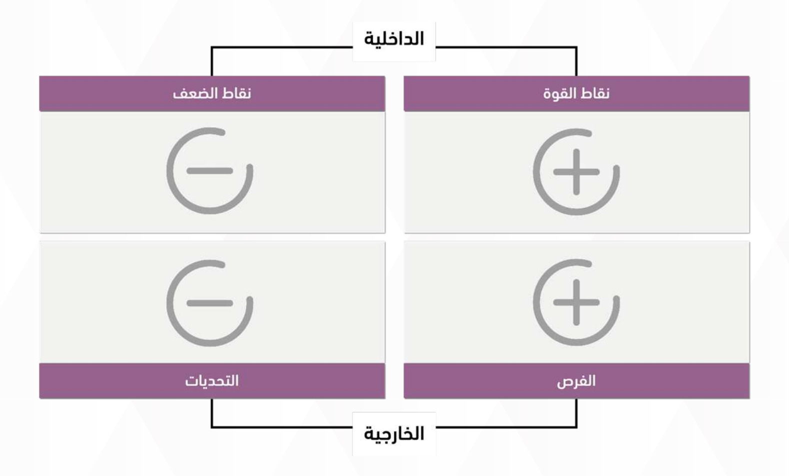
توضح دراسة الحالة الواردة أدناه نوع النتائج التي تتأتى عن تقييم الممكنات التنظيمية.

دراسة حالة : وزارة التعليم	
بالتزامن تقييم محفظة الخدمات لدى الجهة، أجرى فريق التخطيط الاستراتيجي تقييما للممكنات التنظيمية. وجاءت النتائج على الشكل التالي :	
نتائج تقييم الممكنات التنظيمية	
النظم والتقنية	- إن نظم المعلومات القائمة حاليا نظم مستقلة وغير مترابطة، إلا أن الوزارة تدرس مسألة تطبيق نظام معرفة شامل للطلاب وخلق نوع من التكامل والانسجام بين مختلف تطبيقاتها الأساسية.
الهيكل التنظيمي	- جرى استحداث هيكل تنظيمي جديد، صمم بطريقة تمكن من التركيز أكثر على مفهوم المدرسة المجتمعية، من خلال إعطاء المدراء المحليين المزيد من الاستقلالية الذاتية.
الموارد البشرية	- يتزايد استقطاب الوزارة للمعلمين الشباب من ذوي الكفاءة العالية، والقادرين على ابتكار أفكار جديدة للتعليم داخل الصف.
العمليات / الاجراءات	- إن التحرك باتجاه إعطاء المزيد من الاستقلالية الذاتية للمدارس المحلية، والتأثير الواضح لجيل المعلمين الشباب، يتحدى ثقافة عدم التغيير السائدة في المجتمع.
إدارة الأداء	- بدأت الوزارة بالمشاركة في عملية تبادل المعلومات المتعلقة بالأداء مع جهات دولية من مختلف أنحاء العالم، الأمر الذي من شأنه أن يكشف عن فرص جديدة لتحسين إدارة الأداء.

تساهم النتائج المترتبة على التقييم الداخلي (الذي يشمل تقييم محفظة الخدمات في الجهة وتقييم ممكناتها التنظيمية بصورة متوازية) في تحديد مواطن الضعف ومواطن القوة الرئيسية في الجهة. وهذا ما يسمح بالانتقال إلى تحليل SWOT الذي يشرحه القسم التالي بشكل مفصل.

كيف تجمع نتائج التقييمين الداخلي والخارجي؟

إن تحليل SWOT (نقاط القوة، ونقاط الضعف، والفرص، والتحديات) هو الوسيلة التي تساعد على تلخيص نتائج التقييمين الداخلي والخارجي. ويقتضي هذا التحليل جمع وتلخيص العلاقة بين التأثيرات البيئية الخارجية (تحليل PESTLE) والإمكانيات الداخلية. ويشكل هذا التحليل عند انتهائه القاعدة التي يتم على أساسها تطوير أو مراجعة الأهداف الاستراتيجية الجديدة. وفيما يلي عرض لإطار SWOT التحليلي:



وفيما يلي تعريف لهذه العناوين:

١- نقاط القوة: نقاط القوة الداخلية التي تتمتع بها الجهة (تتبين في التقييم الداخلي)؛ وهي الأمور التي تتميز بها الجهة لناحية البيئة المحيطة بها، وسمعتها بين المواطنين أو العملاء والسوق، والعاملين فيها (المهارات والمعرفة)، إلخ.

٢- نقاط الضعف: الأمور التي لا تحسن الجهة القيام بها (كما وردت في التقييم الداخلي).

٣- الفرص: العوامل السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية – الثقافية، التقنية، القانونية، والبيئية (كما وردت في التقييم الخارجي) التي تستطيع الجهة الاستفادة منها والبناء عليها. الهدف هناك هو تحديد الظروف / الأوضاع التي تستطيع الجهة الانتفاع منها.

٤- التحديات: العوامل السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية – الثقافية، التقنية، القانونية، والبيئية (كما وردت في التقييم الخارجي) التي يمكن أن يكون لها تأثير سلبي على الجهة.

ولتطوير تحليل SWOT، يتعين على فريق التخطيط الاستراتيجي أن يستخدم نتائج التقييمين الداخلي والخارجي ضمن ورش العمل التشاورية. وفيما يلي، لائحة بمجموعة الأسئلة التي يمكن أن يرتكز فريق التخطيط الاستراتيجي عليها لاستخراج المعلومات من التقييمين الداخلي والخارجي:

التقييم	العامل	نموذج عن الأسئلة
التقييم الداخلي	نقاط القوة	- ما الأمور التي تحسن الجهة القيام بها؟ - ما الأمور التي تنجح فيها الجهة أكثر من غيرها؟ - ما هي الموارد التي تنفرد بها الجهة؟ - ما هي نقاط قوة الجهة من منظور المستفيدين؟ - ما مدى نجاح الجهة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية السابقة؟ - ما هي الأسباب التي مكنت الجهة من تحقيق أهدافها؟ - كيف هي سمعة الجهة خارجيا؟
	نقاط الضعف	- ما الذي يمكن تحسينه؟ - ما هي الثغرات الرئيسية؟ - ما هي نقاط ضعف الجهة من منظور المستفيدين؟ - ما هي الأمور التي يجب أن تتجنبها الجهة؟ - هل هناك جهات أخرى مُشابهة ناجحة أكثر من الجهة؟ - ما هي الأسباب الرئيسية للشكاوى؟
التقييم الخارجي	الفرص	- أين تكمن الفرص؟ - ما هي الاتجاهات الحالية المهمة؟ - ما هي الأمور التي يمكن أن تستفيد الجهة منها؟ - ما هي الفرص التي يجب أن تستغلها الجهة ؟
	التحديات	- ما هي العقبات أمام تحسين الأداء / الإنجاز؟ - ما هي عواقب الاستمرار في طريقة العمل الحالية؟ - ما هي الأمور التي تتغير في البيئة الخارجية والتي ستؤثر على الجهة سلبا؟ - ماذا يفعل الآخرون وكيف يؤثر ذلك على الجهة؟ - ما هي المخاطر المرتبطة بتحقيق الرؤية والرسالة ومتطلبات استراتيجية الجهة؟ - ما هي المشاكل التي تواجه الجهة من ناحية الموارد؟

دراسة حالة : وزارة التعليم

بالاستناد إلى مجموعة الأسئلة الواردة أعلاه ، تمكن فريق التخطيط الاستراتيجي من تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف من خلال التقييم الداخلي ، ومن استكشاف الفرص والتحديات من خلال التقييم الخارجي .

لائحة غير شاملة (كمثال فقط)

مواطن القوة	مواطن الضعف
- وجود مجموعة قوية من مدراء المدارس المؤهلين وأصحاب الخبرة لدى الوزارة. - جودة المنهاج الدراسي عند مقارنته بالمعايير الدولية. - اندماج المدارس في القرى بشكل جيد مع المجتمعات المحلية. - ارتباط نظام التعليم الجامعي ارتباطا وثيقا بمنهاج التعليم الثانوي الذي تعتمده الوزارة، مما يسهل عملية انتقال الطلاب إلى الجامعات.	- المقاومة الشديدة من قبل الطاقم التعليمي القديم تجاه اعتماد منهجيات التعليم الجديدة . - عدم وجود دماء جديدة تدعم عملية التغيير بسبب انخفاض معدل الدوران الوظيفي ضمن الطاقم التعليمي. - وجود بنية تحتية قديمة داخل المدارس، وعدم توفر الميزانية الكافية لإدخال ما يلزم من تحسينات لمواكبة آخر المفاهيم والتطبيقات في العمل داخل غرفة الصف. - وجود قصور في أعمال التوثيق وحفظ السجلات ، كشفت عنه عمليات التدقيق والمراجعة الداخلية
- ارتفاع عدد المدارس الخاصة يشكل فرصة حقيقية لبناء الشراكات وزيادة الإيرادات. - إن تبني أحزاب المعارضة مسألة إصلاح النظام التعليمي في برنامجها الانتخابي يشكل فرصة للدفاع باتجاه الحصول على مزيد من التمويل لتطبيق أساليب / طرق التعلم المبنية على التكنولوجيا.	- إن نمو الاختلافات العرقية قد يهدد برنامج اللامركزية واستقلالية المدارس إذا اعتبرت المجتمعات المحلية هذه المسألة فرصة لإدخال قضايا الإرث الثقافي في النظام التعليم الرسمي. - إن تطبيق معايير الاتحاد الأوروبي حول الصحة والسلامة في المدارس قد يتطلب تسريعاً في برنامج صيانة مباني المدارس وتحديثها
الفرص	**التحديات**

عندما ينتهي العمل على إطار SWOT التحليلي، تكون الجهة قد توصلت إلى فهم عام للمسائل الخارجية التي تواجهها ووضعها الحالي من ناحية الأداء الداخلي، وتستطيع عندئذ الانتقال إلى مرحلة وضع الأهداف الاستراتيجية.

كيف يتم وضع الأهداف الاستراتيجية؟

الأهداف الاستراتيجية هي بيانات واضحة ومختصرة تعبر عن النتائج العامة التي تحددها الجهة لتحقيق رؤيتها ورسالتها. ويجب أن تكون هذه الأهداف « حصرية وشاملة » (MECE)، حيث يكون كل هدف استراتيجي حلقة في سلسلة الأهداف التي تكمل بعضها بعضا، والتي تختلف عن بعضها بعضا في الوقت نفسه. وهذا يعني أن كل هدف استراتيجي يمثل منفردا نتيجة محددة لا تتكرر و/ أو تتحقق في هدف استراتيجي آخر (وهذا يفسر عبارة « حصرية)؛ وأن سلسلة الأهداف الاستراتيجية تشمل مجتمعة الجهة كاملة (وهذا يفسر عبارة « شاملة»)، وتوجه أداءها نحو تحقيق أهداف مشتركة تدعم الرؤية والرسالة واستراتيجية الجهة.

ويجب أن تكون الأهداف الاستراتيجية:

١- وثيقة الصلة بدور وطبيعة عمل الجهة، وكذلك برؤيتها ورسالتها
٢- واقعية يمكن تحقيقها في ظل الموارد الحالية والمخطط لها (كالإمكانيات، والموارد البشرية، والميزانية، إلخ.)
٣- شاملة تغطي رؤية الجهة ورسالتها، وتتطرق لكل جزء من عمليات الجهة وخدماتها.

بعد تنفيذ التحليلين الداخلي الخارجي، وإجراء المقارنات المعيارية، يصبح لدى فريق التخطيط الاستراتيجي رؤية واسعة وشاملة للوضع القائم، تسمح له بالانتقال إلى مرحلة وضع الأهداف الاستراتيجية. ويمكن تطوير هذه الأهداف بالتعاون مع مجموعة الأطراف المعنية الرئيسية في الجهة (أي الإدارة العليا ومدراء الإدارات والعاملين الرئيسيين فيها)، حيث يجري فريق التخطيط الاستراتيجي تمرين عصف ذهني لجمع آراء المشاركين الشخصية؛ أو يزودهم بلائحة من الأهداف ويطلب منهم مراجعتها والاختيار من بين التوصيات الأولية المذكورة فيها (من أشهر المنهجيات المستخدمة لتطوير الأهداف: بطاقة الأداء المتوازن).

ويجب أن يكون التركيز في جلسة وضع الأهداف الاستراتيجية منصبا على التوجيهات العامة لقيادة الجهة، وعلى مهام الجهة الرسمية ورؤيتها ورسالتها والنتائج المترتبة من تحليل الفجوات الذي سبق تنفيذه.

وعند وضع لائحة الأفكار الأولية، ينبغي على فريق التخطيط الاستراتيجي والأطراف المعنية الرئيسية أن يفكروا في النقاط التالية - أو عوامل مشابهة:

١- ما هي التوجهات الجديدة في السوق أو المجتمع التي ينبغي على الجهة الاستجابة لها؟
٢- ما هي متطلبات المستفيدين أو العملاء الجديدة التي برزت منذ الدورة الاستراتيجية الأخيرة؟
٣- ماهي العناصر الأكثر أهمية في الخدمة الحالية من وجهة نظر المستفيدين أو العملاء؟
٤- هل هناك مجالات معينة في عمل الجهة تعتبر أساسية لتحقيق الرؤية والرسالة؟
٥- ما هي الفجوات الأساسية التي علينا معالجتها (أي الثغرات التي تم تحديدها من خلال SWOT)؟

يقتضي دور فريق التخطيط الاستراتيجي تيسير وإدارة جلسة العمل مع الأطراف المعنية ووضع قائمة بالأهداف الاستراتيجية.

مثال: في ورشة العمل مع وزارة التعليم، زود المشاركين برؤية الجهة ورسالتها، وبالتوجيهات العامة، وبنتائج تحليل الفجوات الذي جرى سابقا.

التوجيهات العامة: تطوير أداء المدارس الخاصة والحكومية من خلال تحسين نوعية التعليم وتنوع طرق التدريس بما ينسجم مع المعايير الدولية، بالإضافة إلى قياس الأداء، وإنجازات الطلاب بصورة فعالة.

الرؤية: الوصول إلى نظام تعليمي عالمي المستوى وجعله جزءا أساسيا مكملا للمجتمع.

الرسالة: ضمان حصول المواطنين على تعليم نوعي بمستويات عالمية.

وبالاستناد إلى المدخلات الرئيسية الواردة أعلاه، أجرى المشاركون عصفا ذهنيا حول الأفكار المحتملة لتعزيز إشراك المجتمع في العملية التعليمية.

وقد جاءت هذه الأفكار على الشكل التالي:

- منح مدراء المدارس الحكومية الصلاحيات نفسها الممنوحة لمدراء المدارس الخاصة.
- إعطاء المجتمعات المحلية إمكانية إضافة مادة تدريسية واحدة ذات أهمية للمنطقة المحلية.
- إطلاق حملة لتشجيع الشركات المحلية على رعاية الدورات والندوات التعليمية للطلاب وأولياء الأمور.
- إعطاء المدارس إمكانية تحديد مواعيد بدء وانتهاء الأعوام الدراسية بما يتماشى مع اختلافات برامجها المحلية.
- توفير دورات تدريبية للأهل كي يصبحوا مساعدين للمدرسين ...إلخ

وبما أن العمل كان مركزا على مجال واحد هو « إشراك المجتمع في العملية التعليمية» " لاحظ فريق التخطيط الاستراتيجي المنظم لهذه الورشة أنه بالإمكان صياغة هذه الأفكار ودمجها ضمن هدف استراتيجي عام هو « تعزيز احتضان المدارس لمختلف شرائح المجتمع» ".
كما حث الفريق المشاركين على إجراء تمرين عصف ذهني، ووضع مقترحات لهدف «تحسين النتائج».

وقد جاءت الأفكار على الشكل التالي:
- التعليم بالاستناد إلى تطبيقات الاختبارات المعيارية.
- أتمته طرق التعليم وأساليبه.
- اختبار الطلاب أسبوعيا باستخدام التطبيقات التعليمية من خلال أجهزة الفيديو.
- إعطاء دورات تعليمية باستخدام تطبيقات التعليم عن بعد التي تمكن من التعلم في المنزل.
- استخدام برامج التعلم الذاتي مع الطلاب في المراحل المتقدمة.
- زيادة استعمال المساعدات البصرية وأساليب التعلم من خلال التجارب الحسية التي تعتمد مع الطلاب في المراحل الأولى ... إلخ.

في حالة" تحسين النتائج"، قد يكون من الأفضل صياغة الهدف أساسا على الشكل التالي: « استخدام التقنية لتمكين الطلاب من الاستفادة من مختلف طرق التعلم». إلا أن عبارة « استخدام التقنية » تحمل في طياتها إجابة على عنصر " ماذا "يجب أن نفعل لتحقيق الهدف. وهو أمر غير محبذ في هذه المرحلة لأن العمل لا يزال في مرحلة تحديد الأهداف الاستراتيجية (التي نفكر فيها فقط بـ أين نريد أن نصل).

في هذا الحالة، تكون المنهجية الأفضل إبقاء التركيز – بالنسبة إلى مسألة « تحسين النتائج» على مستوى "أين" يجب الوصول وصياغة الهدف الاستراتيجي بما يتناسب مع ذلك كالقول مثلا: « تحسين أداء الطلاب في الاختبارات الأكاديمية ». أما مرحلة « ماذا » يجب فعله لتحقيق ذلك (مثلا : إعطاء المزيد من ساعات التعليم العالي الجودة) فتُترك لخطوة تحديد المبادرات.

ومن الضروري الانتباه بشكل مستمر للأفكار التي تأخذ طابع « المبادرات » أكثر من الأهداف. فالمبادرات تعالج "ماذا" يجب فعله لتحقيق الهدف الاستراتيجي. في المثال الوارد أعلاه، يتبين أن فكرتي « إطلاق حملة للحصول على رعاية الشركات المحلية» و «تدريب الأهل كي يصبحوا مساعدين للمدرسين»، هي من الأفكار المحتملة للمبادرات.

في معظم الأحيان – وكما يتبين من خلال المثال المقدم سابقاً – لا تخرج قائمة الأهداف الاستراتيجية من ورشة العمل مكتملة التحديد وموضوعية في صيغتها النهائية. فالأهداف في هذه المرحلة تبدو كمجموعة من "النوايا" أو "الأفكار" أو مجرد جمل قصيرة وليست أهدافا استراتيجية مصاغة بدقة وإتقان. لذلك، فالخطوة التالية تقتضي وضع مجموعة من العبارات والألفاظ التي تعبر بوضوح عن كل هدف من الأهداف الاستراتيجية على حدة.

وبعد ذلك، يكون على فريق التخطيط الاستراتيجي أن يعمل على توضيح الأهداف الاستراتيجية من خلال البحث عن "النوايا" و"الأفكار" الموجودة في تلك العبارات والألفاظ، وتحويلها إلى جمل واضحة وذات مغزى، مجمعة ضمن محاور محددة. وأفضل طريقة لصياغة الأهداف الاستراتيجية هي بالبدء بوضع عبارات تحمل معنى الفعل (مثلا: زيادة عدد، نشر الوعي، بناء علاقة، إلخ.)؛ ثم تركيب جمل تعالج المواضيع الرئيسية من خلال وضع الأهداف (مثلا: فرص العمل، المهارات والمعرفة، إلخ.)؛ وأخيرا إنهاء الجملة بإضافة بعض الخصائص التعريفية عليها (مثلا: زيادة فرص العمل في حقل الإدارات التربوية للمواطنين، إلخ.).

بالعودة إلى المثال السابق، يتبين أن فريق التخطيط الاستراتيجي قد حرص على استعمال العبارات التي تحمل معنى الفعل، ومعالجة الموضوع الرئيسي من خلال تطوير الأهداف الاستراتيجية الممكنة:

١- تعزيز احتضان المدارس لمختلف شرائح المجتمع
٢- تحسين أداء الطلاب في الاختبارات الأكاديمية

بعد الانتهاء من وضع قائمة الأهداف، يكون من الضروري إجراء نوع من التقييم لهذه الأهداف لاختيار الأفضل من بينها وتحويلها إلى أهداف استراتيجية حقيقية. ويجب أن تأتي هذه العملية على شكل نقاش يجرى ضمن فريق القيادة. وفيما يلي لائحة بالأسئلة الاختبارية التي يجب استخدامها في عملية المراجعة والتقييم بعد الانتهاء من تطوير الأهداف وقبل رفعها على الإدارة العليا للجهة لاعتمادها نهائيا.

١- الملاءمة: ما مدى أهميتها بالنسبة إلى مهام الجهة واختصاصها؟
٢- قابلية التنفيذ: هل يمكن تنفيذها في ظل الميزانية الحالية أو المتوقعة والموارد المتوافرة؟
٣- الدعم: هل سيدعم الأطراف المعنيون الرئيسيون الاستراتيجية الجديدة؟
٤- الأهمية: إلى أي مدى تعكس هذه الأهداف الاستراتيجية استراتيجية الجهة؟
٥- الحصرية: هل هناك أي تداخل في الأهداف الاستراتيجية؟ هل هناك أي ازدواجية مع جهات أخرى؟
٦- الشمولية: هل تغطي الأهداف الاستراتيجية مجتمعة الجهة كلها؟

يعتبر اختبار " الشمولية " أحد أكثر الأجزاء دقة في هذا العمل لأنه من الضروري أن تغطي الأهداف الاستراتيجية مجتمعة كل وظيفة من وظائف الجهة وكل عملية من عملياتها، وإلا فسيكون هناك إدارات لا تساهم إطلاقا في تحقيق الاستراتيجية، الأمر الذي يطرح التساؤل نظريا حول هدفها أو السبب الذي يجعلها جزءاً من الجهة. وعليه، يفضل تبني أهداف تغطي – مثل هدف التميز أو تطبيق الممارسات المثلى في تأمين خدمات الدعم (أي العمليات الإدارية) – مختلف إدارات الجهة لضمان عنصر الشمولية. يشار إلى ضرورة وجود ما بين ٥ أو ١٠ أهداف استراتيجية بصورة عامة، بما في ذلك الهدف الاستراتيجي المتعلق بالعمليات الإدارية.

ويكمن دور فريق التخطيط الاستراتيجي هنا في إجراء مراجعة منطقية للأهداف الاستراتيجية التي تم التوصل إليها – حيث يقوم الفريق بالتحقق من صحة مجموعة الأهداف الاستراتيجية التي تم تحديدها واختيارها والتأكد من عدم وجود أي فجوات فيها – للفت انتباه القيادة إليها إن وجدت. وبعد التأكد من أن الأهداف الاستراتيجية تغطي مختلف إدارات الجهة، ينتقل الفريق إلى الاختبار الأخير لهذه الأهداف، حيث يتحقق من انسجامها التام وتوافقها مع مهام الجهة، ورؤيتها ورسالتها.

ومتى تم التأكد من أن الأهداف الاستراتيجية المختارة هي الأهداف " الصحيحة " لدعم رؤية الجهة ورسالتها، يحين الوقت لرفعها إلى الوزير أو المدير العام لإقرارها بصورة نهائية.

ما هي أهم الممكنات الاستراتيجية التي تساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية؟

بعد وضع الأهداف الاستراتيجية، يكون على فريق التخطيط الاستراتيجي تحديد عوامل النجاح الرئيسية المرتبطة بكل من هذه الأهداف على حدة.

وعوامل النجاح الرئيسية هي ممكنات استراتيجية تركز جهود الجهة على أسباب النجاح الرئيسية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية بالشكل المطلوب. فهذه العوامل هي التي توجه إدارات الجهة وترشدها حول أهم الممكنات الاستراتيجية التي تضمن بلوغ الأهداف الاستراتيجية. إن هذه العوامل مجموعة من الممكنات الأساسية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، وهي تستعمل كأداة تفكير لتحقيق هذه الغاية. وفيما يلي مثال توضيحي يفسر ماهية عوامل النجاح بشكل أفضل:

وضعت وزارة التعليم – كما ورد في المثال السابق – الهدف الاستراتيجي التالي: " تحسين أداء الطلاب في الاختبارات الأكاديمية ". وقد حددت الوزارة إطارا زمنيا محددا لإنجاز هذا الهدف، وهو ثلاث سنوات. وفي هذا الإطار، تحرص الوزارة على قياس النتيجة المحققة على الأقل مرة واحدة في السنة، لترى ما إذا كانت تنجز الهدف المنشود أم لا. وتساعد هذه الاختبارات السنوية الوزارة على تحديد ماهية النتيجة التي تحصل عليها وأين تقف من تحقيق هدفها الاستراتيجي، إلا أنها لا تحدد لها كيف تغير هذه النتيجة.

وفي هذا السياق، أظهرت الدراسات الموسعة لمسؤولي الوزارة أن تعلم الطلاب مرتبط إلى حد كبير بعدد ساعات التعليم النوعي التي يحصلون عليها. وهذا يعني أن " ساعات التعليم " هي عامل نجاح رئيسي هنا وأن " نوعية التعليم" هي عامل نجاح رئيسي ثانٍ بحسب المسؤولين في الوزارة.

ويمكن أن تشمل عوامل النجاح الرئيسية الأخرى في هذا المجال : نسبة الطلاب إلى المعلمين ، ونوعية المنهاج الدراسي ، إلخ.

وينبغي على فريق التخطيط الاستراتيجي أن يفكر بدقة ويسعى بجدية لتحديد العوامل التي تحقق النجاح في كل هدف من الأهداف الاستراتيجية (بما في ذلك الأهداف المتعلقة بالعمليات الإدارية) – كما تبين في المثال التوضيحي الوارد سابقاً. وعلى الفريق أيضا أن ينظر في عمق الهدف الاستراتيجي ويحدد اثنين إلى أربعة ممكنات أو عوامل استراتيجية تساعد على إنجاح الجهة في سعيها لتحقيق النتائج المرجوة من الهدف الاستراتيجي.

تعتبر قاعدة تحديد "اثنين إلى أربعة" ممكنات استراتيجية مبدأ توجيهيا عاما، فوجود عدد محدود من عوامل النجاح لكل هدف استراتيجي هو أمر أساسي للتركيز على عناصر الهدف الرئيسية فإذا تبين أن الهدف الاستراتيجي واسع النطاق جدا لدرجة يصعب فيها على الفريق وضع عدد محدود من عوامل النجاح الرئيسية، فقد يتعين على الفريق العودة إلى الخطوة السابقة والعمل على تحديد الهدف الاستراتيجي بصورة أدق وأكثر تركيزا. بعبارة أخرى، إذا كانت لائحة عوامل النجاح الرئيسية طويلة جدا، فهذا يعني أن الهدف الاستراتيجي غير محدد بشكل دقيق.

على الأرجح فيما يلي بعض الأسئلة التي تساعد على تحديد عوامل النجاح الرئيسية للأهداف الاستراتيجية:

١- ما هو الشيء الأول الذي يجب القيام به بشكل جيد لتحقيق الهدف الاستراتيجي؟
٢- ما هي الأمور المطلوبة من الموظفين، والأنظمة، والعمليات، إلخ. لضمان تحقيق النتائج المرجوة من هذا الهدف الاستراتيجي؟
٣- ما هي نواحي الخدمة / المشروع الأساسية لتحقيق الهدف الاستراتيجي؟
٤- ما هو العامل الرئيسي الذي يمنع الجهة من تحقيق هذا الهدف الاستراتيجي؟
٥- هل هناك أي مقارنات معيارية (محلية أو دولية) يمكننا استعمالها لتحديد هذه العوامل؟ ما الذي يتبين لنا من خلال هذه المقارنات؟

ويجب أن تكون عوامل النجاح الرئيسية عوامل:

١- قابلة للقياس: عوامل بالإمكان قياسها أو إيجاد مؤشر معين يحدد كيفية أدائها.
٢- مؤثرة: عوامل يكون لها التأثير الأكبر على تحقيق الهدف الاستراتيجي.

يذكر أن عوامل النجاح الرئيسية تساعد على توجيه عملية تحديد المبادرات، وتركيز العمل على المسائل الأهم بغية تحقيق الهدف الاستراتيجي. ونجاح هذه الخطوة يساهم لاحقا في تحديد نوعية المبادرات، وفي نجاح الجهة في النهاية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

كيف يقاس التقدم في تحقيق الهدف الاستراتيجي؟

إن مؤشرات الأداء الاستراتيجية هي مؤشرات مبنية على النتيجة، تستعمل لقياس التقدم في إنجاز الأهداف الاستراتيجية. وهناك مجموعة أخرى من مؤشرات الأداء الاستراتيجية المحتملة التي تستعمل لقياس نتيجة الهدف الاستراتيجي بشكل مباشر.

وفيما يلي مثال توضيحي يساعد على فهم عملية اختيار مؤشرات الأداء الاستراتيجية بصورة أفضل:

كما تبين في المثال التوضيحي المعروض في القسم السابق من هذا الفصل، وضعت وزارة التعليم هدفا استراتيجيا هو " تحسين أداء الطلاب في الاختبارات الأكاديمية".

وبالاستناد إلى الدراسات الموسعة التي أجريت في هذا السياق، اكتشفت الوزارة أن أداء الطلاب مرتبط إلى حد كبير بعدد ساعات التعليم النوعي التي يحصلون عليها وبنوعية التعليم. وبالتالي، حددت الوزارة مؤشرات الأداء الاستراتيجية التالية:

- متوسط عدد ساعات التدريس التي يعطيها المعلم الواحد.
- نسبة المعلمين الذي يحملون شهادات تعليمية عالية.

وقد سمح القياس المتواصل لمؤشرات الأداء الاستراتيجية المذكورة أعلاه للوزارة بمتابعة التقدم نحو " إنجاز هدفها الاستراتيجي " المتمثل في " تحسين أداء الطلاب في الاختبارات الأكاديمية ".

كذلك حددت الوزارة مؤشر أداء استراتيجي آخر يساهم مباشرة في قياس التقدم في تحقيق الهدف الاستراتيجي، وهو:

- متوسط معدلات الطلاب في الاختبارات الأكاديمية

بعد الانتهاء من تحديد مؤشرات الأداء الاستراتيجية، يكون على فريق التخطيط الاستراتيجي أن يعمل مع الإدارة العليا في الجهة على تحديد الأطراف المسؤولين عن تحقيق كل هدف من الأهداف الاستراتيجية. ويكون هؤلاء الأطراف مسؤولين عن إنجاز الهدف الاستراتيجي بنجاح من خلال متابعة الأداء بواسطة مؤشرات الأداء الاستراتيجية ذات الصلة.

كيف توضع الخطة الاستراتيجية للجهة؟

بعد أن ينتهي فريق التخطيط الاستراتيجي من تحديد الأهداف الاستراتيجية، يكون عليه العمل على جمع النتائج وتوحيدها في نموذج الخطة الاستراتيجية قبل رفعه للاعتماد. وحفاظا على الهيكلية المشتركة المعتمدة في الخطط الاستراتيجية، يجب أن تتضمن الخطة الاستراتيجية رؤية الجهة، ورسالتها وقيمها الجوهرية، وتحليل SWOT؛ وفقا للنموذج المعتمد الذي يشمل العناصر التالية:

١- الأهداف الاستراتيجية
٢- مؤشرات الأداء الاستراتيجية
٣- نتائج مؤشرات الأداء الاستراتيجية الحالية (إذا كانت متوافرة)
٤- أهداف مؤشرات الأداء الاستراتيجية السنوية

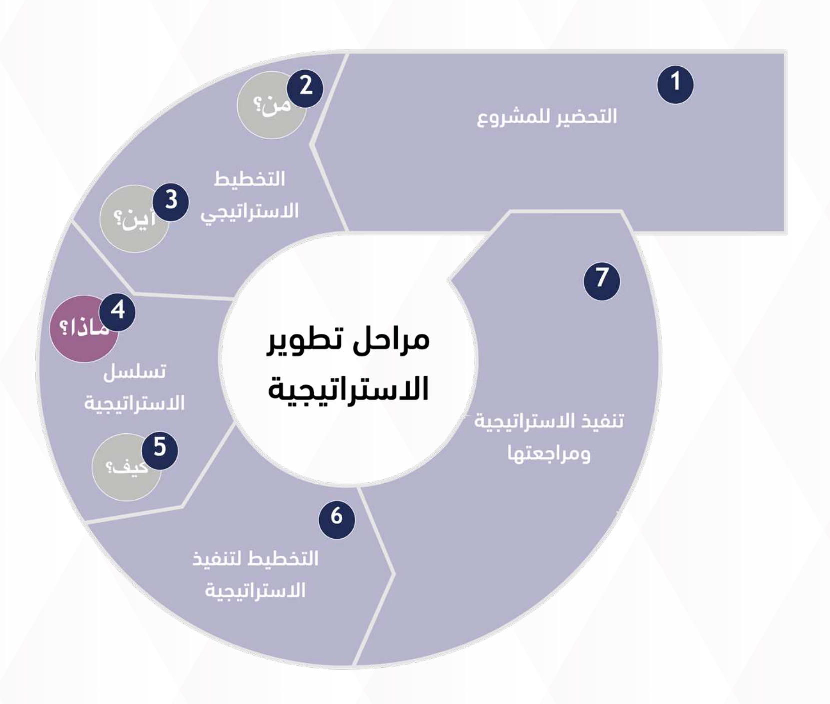
#	الهدف الاستراتيجي	مؤشر الأداء الاستراتيجي	المستوى الحالي (خط الأساس)	المستهدف السنوي		
				سنة x	سنة y	سنة z

الفصل الرابع:

"ماذا" – تحديد المبادرات

الآن وقد وضعت الأهداف الاستراتيجية التي تحدد "أين" تريد الجهة أن تصل، تأتي مرحلة تحديد "ماذا" يجب أن تفعل الجهة وما المبادرات التي يجب أن تتخذها كي تضمن تحقيق عوامل النجاح الرئيسية لكل هدف من الأهداف الاستراتيجية. وهذا ما يعرض بالتفصيل في هذا الجزء من الدليل.

يظهر الرسم البياني أدناه ترتيب مرحلة " ماذا " ضمن إطار مراحل عملية تطوير الاستراتيجية



يوضح هذا الفصل كيفية اختيار المبادرات التي تضمن تحقيق عوامل النجاح الرئيسية الخاصة بكل من الأهداف الاستراتيجية. وتشمل أنشطة العمل في هذا الفصل العصف الذهني وتحديد المبادرات ضمن كل هدف استراتيجي.

يبدأ الفصل بتقديم إطار عام لعملية التخطيط الاستراتيجي، ومن ثم يجيب على السؤال التالي: " ما هي المبادرات المطلوبة لتضمن الجهة إنجاز الأهداف الاستراتيجية؟

" يعالج الفصل هذه المسألة من خلال النقاط التالية:

١- كيف يتم تطوير المبادرات على مستوى الإدارات؟
٢- كيف يتم تحديد مبادرات على مستوى الجهة ككل؟
٣- كيف يتم تحديد المسؤولين عن المبادرات؟
٤- كيف يتم تجميع مبادرات الجهة وعرضها في شكلها النهائي؟

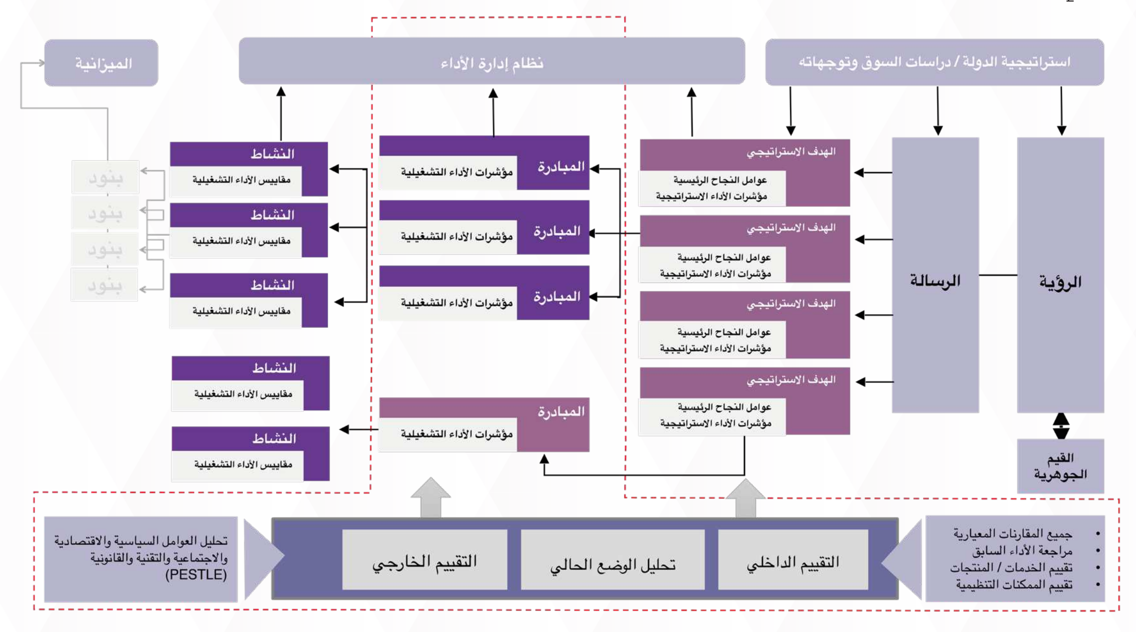
فيما يلي تعريف لبعض المصطلحات الرئيسية الواردة في هذا الفصل والتي لم تعرف سابقا:

١- مبـادرة الإدارة: هـي مبـادرة تهـدف إلـى سـد فجـوة / فجـوات، وتعـود بالفائـدة علـى إدارة واحـدة.
٢- مبادرة الجهـة: هي مبادرة تهدف إلى سد فجوة / فجوات موجودة عبر عدد من الإدارات. ومعالجـة الثغرات من خلال مبادرة الجهة من شأنه أن يعود بالفائدة على أكثر من إدارة، أو حتـى علـى الجهة ككل.

فيما يلي عرض للأدوات المستخدمة في هذا الفصل:
١- مصفوفة الأولويات: أداة تساعد فريق التخطيط الاستراتيجي على اختيار المبادرات وتحديد الأولويات فيها بحسب تأثيرها الاستراتيجي وإمكانية تنفيذها.

ما هو الإطار العام لتطوير الخطة الاستراتيجية؟

تصل عملية تطوير الخطة الاستراتيجية الآن إلى مرحلة تحديد المبادرات، التي تلي مرحلة وضع الأهداف الاستراتيجية، وعوامل النجاح الرئيسية، ومؤشرات الأداء الاستراتيجية، وتؤدي في النهاية إلى تحديد الأنشطة.



١. تبدأ العملية بعصف ذهني للمبادرات التي يمكن تبنيها على مستوى الإدارة لتحقيق كل من الأهداف الاستراتيجية وعوامل النجاح الرئيسية المرتبطة بها. وكجزء من عملية العصف الذهني، يتم مراجعة تحليل البيئة الداخلية والخارجية (SWOT) بحثا عن الأمور التي قد تتطلب إطلاق مبادرة معينة لتحقيقها. ويعمل فريق التخطيط الاستراتيجي على تنفيذ عملية العصف الذهني من خلال ورش عمل بالاشتراك مع مختلف الإدارات في الجهة.

٢. بعد ذلك، تصنف الأولويات في هذه المبادرات بحسب تأثيرها الاستراتيجي ومدى إمكانية تنفيذها، ويتم تحديد المدة الزمنية المطلوبة ومطابقتها مع توافر الموارد اللازمة.

٣. وبالنظر إلى أن العمل مع الإدارات يكشف عن الكثير من المبادرات التي تطال إدارات متعددة (مبادرات بين عدة إدارات أو على مستوى الجهة كلها) أو مبادرات تكون حساسة وأساسية لدرجة أنها تتطلب اهتماما من الإدارة العليا؛ يكون على فريق التخطيط الاستراتيجي في المرحلة التالية تحديد المبادرات على مستوى الجهة ككل. وللقيام بذلك، يتبع الفريق عملية مشابهة للعملية التي اعتمدت لتحديد المبادرات الخاصة بكل إدارة على حدة (أي يتبع الخطوتين الأولى والثانية الواردتين سابقاً).

٤. في النهاية، يقوم فريق التخطيط الاستراتيجي بتجميع كل المبادرات، وتحديد الأطراف التي ستكون مسؤولة عنها، ورفع المبادرات الخاصة بكل هدف استراتيجي والمصنفة بحسب أولوياتها إلى الإدارة العليا للحصول على موافقتها. وفي هذه المرحلة، تعطي الإدارة العليا للجهة موافقتها على اللائحة النهائية للمبادرات والطرف المسؤول عن كل مبادرة.

يعرض القسم المتبقي من هذا الفصل تفاصيل كل خطوة من خطوات مرحلة تحديد المبادرات لكل من الأهداف الاستراتيجية.

أما مؤشرات الأداء التشغيلية ذات الصلة التي تستعمل لقياس تقدم المبادرات فتناقش في الفصل التالي. وفيما يلي مثال توضيحي يشرح تفاصيل عملية تحديد المبادرات.

دراسة حالة : وزارة التعليم

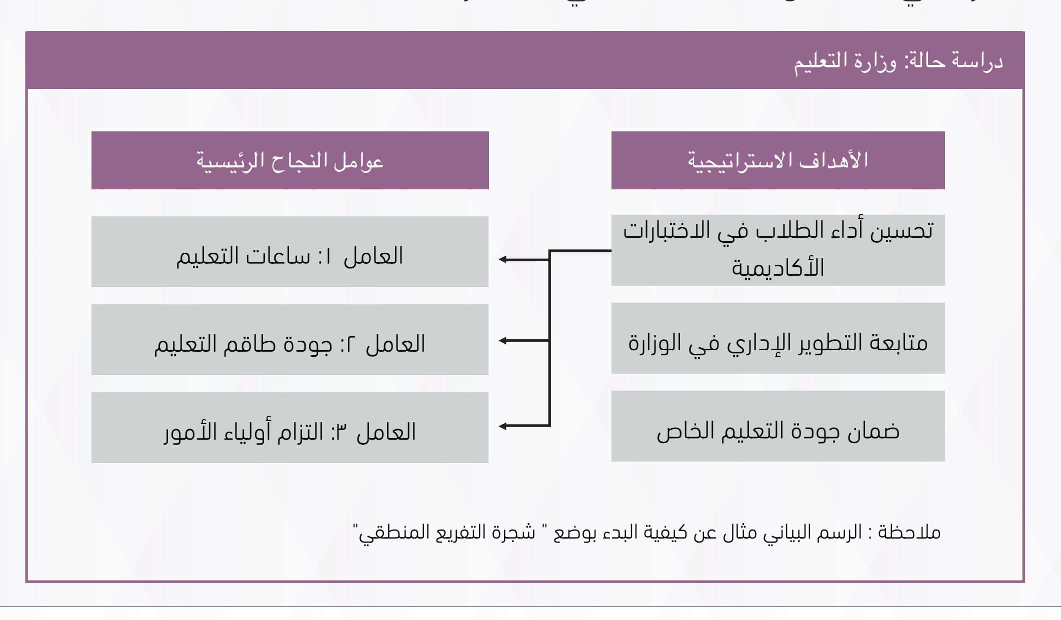
ترعى وزارة التعليم نوعين من أنظمة التعليم (من مرحلة الروضة وحتى المرحلة الثانوية): نظام التعليم الخاص الذي يعمل بموجب تراخيص خاصة، ونظام التعليم العام. وقد حددت الوزارة لنفسها مجموعة من الأهداف الاستراتيجية، وعوامل النجاح الرئيسية، ومؤشرات الأداء الاستراتيجية؛ حيث جاءت أهدافها الاستراتيجية الثلاثة على الشكل التالي:

١. تحسين أداء الطلاب في الاختبارات الأكاديمية: لرفع مستويات الطلاب ومعدلاتهم العامة في الاختبارات الأكاديمية.
٢. متابعة التطوير الإداري في الوزارة: كي تستمر إدارات الوزارة في التحسن وتطوير أدائها.
٣. ضمان جودة تنظيم التعليم الخاص: للتأكد من أن المدارس الخاصة ملتزمة بمواثيق التراخيص المعطاة لها، وأن مستوى التعليم المؤمن فيها يتماشى مع المعايير المعتمدة.

ولتبسيط هذا المثال، ستتم مناقشة الهدف الاستراتيجي " تحسين أداء الطلاب في الاختبارات الأكاديمية ". **وقد حددت عوامل النجاح الرئيسية كما يلي:**

- تحسين أداء الطلاب ف بالاختبارات الأكاديمية
- عامل النجاح الرئيسي ١: ساعات التعليم
- عامل النجاح الرئيسي ٢: جودة طاقم التدريس
- عامل النجاح الرئيسي ٣: التزام أولياء الأمور

يظهر الرسم المبين أدناه الأهداف الاستراتيجية وعوامل النجاح الرئيسية (الخاصة بالهدف الاستراتيجي) 'تحسين أداء الطلاب في الاختبارات الأكاديمية' :



ملاحظة : الرسم البياني مثال عن كيفية البدء بوضع " شجرة التفريع المنطقي"

كيف يتم تطوير المبادرات على مستوى الإدارات؟

بعد الانتهاء من تحديد الأهداف الاستراتيجية للجهة وعوامل النجاح الرئيسية المرتبطة بها، يصبح بالإمكان الانتقال إلى مرحلة تحديد المبادرات على مستوى الإدارات. ولإشراك الإدارات في عملية تطوير المبادرات والحصول على رؤية واضحة حول المبادرات المطلوبة من الإدارات، يتعين على فريق التخطيط الاستراتيجي تنظيم ورش عمل مع مدراء الإدارات والمسؤولين الرئيسيين في كل منها.

والهدف من تنظيم ورش عمل على مستوى الإدارات هو عرض الخطة الاستراتيجية للجهة، وتحديد المبادرات المطلوبة من الإدارة لدعم استراتيجية الجهة، وترتيب هذه المبادرات بحسب أولوياتها، واختيار المسؤولين عن تنفيذ كل مبادرة. وبالاستناد إلى حجم الجهة وإدارتها المختلفة، يمكن اعتماد منهجيات مختلفة لإجراء ورش العمل. ومن الخيارات المطروحة في هذا الإطار:

١- عقد ورشة عمل لكل إدارة

٢- عقد ورشة عمل لمجموعة من الإدارات (مثلا: القطاع)

٣- عقد ورشة عمل في كل منطقة جغرافية (مثلا: الوسطى، الغربية، إلخ.)

إن المنهجية الأكثر فعالية التي يجب اعتمادها لتحقيق الفائدة القصوى من العمل مع الإدارات تعتمد على وضع الجهة واحتياجاتها. ففي حال كانت الجهة كبيرة، يمكن اتخاذ القرار بجمع إدارات متعددة ضمن ورشة عمل واحدة.

وفيما يلي عرض للخطوات العملية التي يجب اتباعها ضمن ورشة العمل:

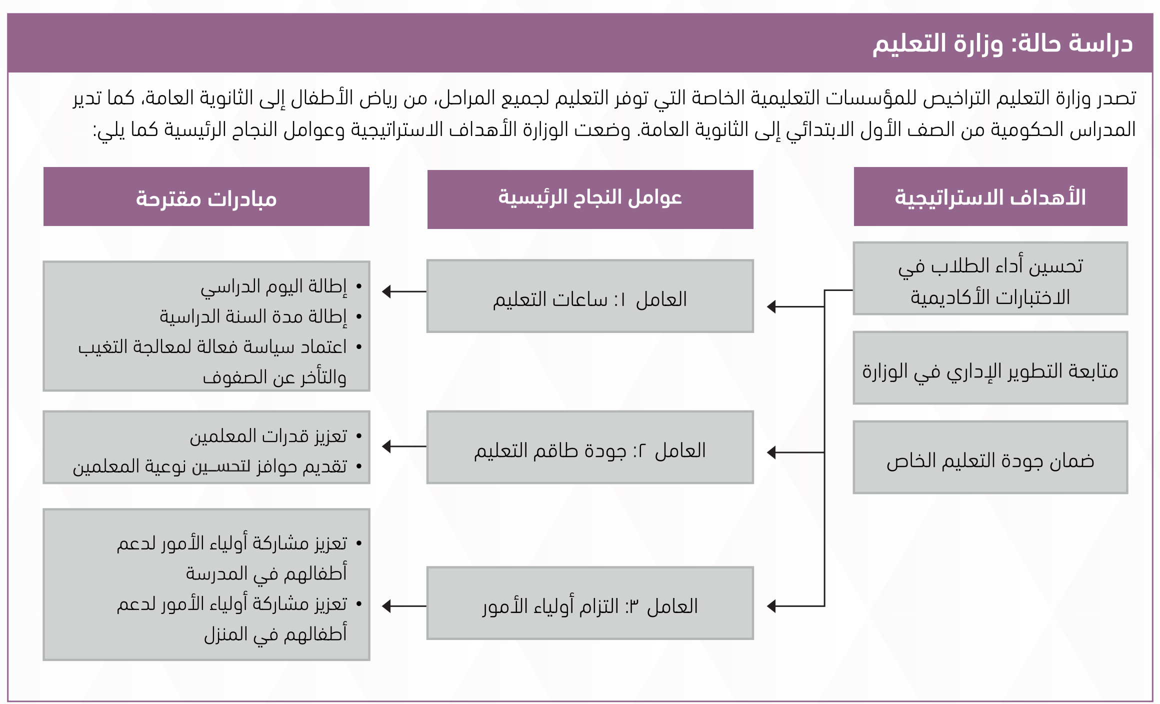
١. تتمثل الخطوة الأولى في عرض الخطة الاستراتيجية الخاصة بالجهة وما أنجز منها من مراحل (الرؤية، والرسالة، و" تحليل البيئتين الداخلية والخارجية "، والأهداف الاستراتيجية، وعوامل النجاح الرئيسية، ومؤشرات الأداء الاستراتيجية) فهذا سيطلع المشاركين على مجريات الأمور، وسيساعدهم على ربط عملهم بـ ' الصورة الكبرى '. ومن المفيد جدا في هذا السياق مراجعة تحليل البيئتين الداخلية والخارجية، لأنه يساهم في تسليط الضوء على المسائل التي قد تستوجب تطوير مبادرة معينة من قبل الإدارة.

٢. بعد ذلك، وبالعمل على كل هدف استراتيجي على حدة، يتم الإجابة على السؤال التالي: " ماذا تفعل الإدارة لدعم هذا الهدف أو لدعم كل من عوامل نجاحه الرئيسية؟ " وذلك لتحديد الرابط بين نطاق خدمات الإدارة وكل عامل من عوامل النجاح الرئيسية للهدف الاستراتيجي.

٣. أما الخطوة الثالثة فتكمن في التفكير في المبادرات التي يمكن إطلاقها على مستوى الإدارة من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:

- ماذا يتعين على الإدارة أن تغيره في أدائها لتحقيق الهدف الاستراتيجي؟
- ماهي الخدمات والسياسات الإضافية التي قد يكون على الإدارة تأمينها من أجل تحقيق كل من عوامل النجاح الرئيسية؟
- ما الأمور الأخرى التي يمكن للإدارة أن تستحدثها أو تحسنها أو تغيرها لتحقيق كل من عوامل النجاح الرئيسية؟
- هل هناك مبادرات مستمرة من الدورة الاستراتيجية السابقة ويجب إدراجها ضمن لائحة المبادرات (لأنها تدعم أحد عوامل النجاح الرئيسية مثلا)؟

بعد الإجابة على هذه الأسئلة، يكون المشاركون قد أصبحوا قادرين على وضع لائحة متكاملة من اقتراحات المبادرات. وبما أن هذه اللائحة قد تتضمن مجموعة كبيرة من المبادرات، يجب العمل على تصنيفها بحسب الأولويات لضمان تطبيق الأكثر أهمية وتأثيراً من بينها. وتتوضح العملية بصورة أفضل من خلال دراسة حالة " وزارة التعليم " أدناه:



<u>ملاحظة:(قد يتوصل فريق التخطيط الاستراتيجي لدى اقتراح المبادرات على مستوى الإدارة، إلى مبادرات تعالج الفجوات أو تتطرق إلى مواضيع تتعلق بالجهة كلها. في هذه الحالة، يتعين على فريق التخطيط الاستراتيجي أخذ ملاحظات بضرورة العودة إلى هذه المبادرات عند اقتراح المبادرات على مستوى الجهة ككل).</u>

وبعد ذلك، على فريق التخطيط الاستراتيجي أن يعمل على لائحة المبادرات التي تم وضعها لكل هدف من الأهداف الاستراتيجية، وأن يحدد الأولويات فيها عن طريق تقييمها من حيث إمكانية تنفيذها وتأثيرها على الأهداف الاستراتيجية. تبدأ العملية بوضع كل مبادرة على مصفوفة ٣/٣ (أنظر المثال المعروض أدناه) بحسب تأثيرها وقدرة الجهة على تنفيذها.

ويعني عنصر "التأثير" في هذه المصفوفة تأثير المبادرة على تحقيق الهدف الاستراتيجي؛ أما عنصر " إمكانية التنفيذ " فهو يحدد إمكانية تنفيذ المبادرة في ظل توافر الموارد في الجهة.

ويجري فريق التخطيط الاستراتيجي التصنيف الأولي للمبادرات باتباع عملية تسمى"التصنيف بحسب العلاقة"،التي تقتضي النظر في المبادرات وتعديل موقعها على محور "التأثير" أو محور "إمكانية التنفيذ"، أو على المحورين كليهما بحسب علاقتها ببعضها البعض. ويجب أن تستمر هذه العملية إلى أن يتوصل المشاركون إلى إجماع عام حول موضع كل من المبادرات.

مصفوفة مبادرات الهدف الاستراتيجي

التأثير
كبير
متوسط
منخفض
مبادرة# 6
مبادرة# 1
مبادرة # 8
مبادرة# 2 !
مبادرة# 5
مبادرة# 7
مبادرة# 4
مبادرة# 3
فائقة الأهمية
مهم
أقل أهمية
منخفضة
متوسطة
عالية
إمكانية التنفيذ

ومن شأن هذه العملية أن تؤدي إلى تصنيف المبادرات ضمن لائحة من ثلاث فئات: ' مبادرات فائقة الأهمية '، ' مبادرات مهمة '، و ' مبادرات أقل أهمية'. ويسمح تصنيف الأولويات هذا للإدارة باعتماد خطة مرحلية للتنفيذ حسب الأولويات، بحيث يكون بالإمكان التنسيق بين الموارد المتوافرة وكمية العمل التي تتطلبها المبادرات. يشار إلى أن تصنيف الأولويات قابل للتغيير عند رفع لائحة المبادرات الموحدة إلى الإدارة العليا لاعتمادها.

كيف يتم تحديد مبادرات على مستوى الجهة ككل؟

تشكل المبادرات التي حددت على مستوى الإدارات في الخطوة السابقة القاعدة التي يستطيع أن ينطلق فريق التخطيط الاستراتيجي منها كي يعمل على تحديد المبادرات على مستوى الجهة ككل. ويصبح هذا الأمر أسهل بعد العمل الذي أنجز مع الإدارات والذي يكون قد كشف النقاب عن الكثير من اقتراحات المبادرات التي تشمل أكثر من إدارة (مبادرات الجهة) أو التي تكون حساسة وأساسية لدرجة أنها تتطلب اهتماما من الإدارة العليا.

ويعمل فريق التخطيط الاستراتيجي على وضع لائحة موحدة بمبادرات الجهة باتباع الخطوات التالية:

١. يتعين على فريق التخطيط الاستراتيجي مراجعة كل المبادرات الموضوعة على مستوى الإدراك والتي حددت خلال ورش العمل، والبحث عن:

- المبادرات التي تعالج فجوات أو مسائل تطال بطبيعتها الجهة كلها.
- المبادرات المقترحة من أكثر من إدارة، والمتشابهة في طبيعتها، والتي ستستفيد من انخفاض التكلفة بسبب زيادة الحجم / العدد (مثلا: مبادرات التدريب العامة، إلخ.)
- المبادرات التي قد يكون لها تأثير على جهات أخرى، مثل مبادرات تشارك الخدمات أو توحيد نقاط خدمة المستفيدين بين أكثر من جهة (مثلا: استخدام مكاتب البريد لإصدار بطاقات الهوية الوطنية).

٢. وبعد ذلك، يتوجب على فريق التخطيط الاستراتيجي أن ينظر فيما إذا كانت لائحة المبادرات الخاصة بالإدارات تعالج عوامل النجاح الرئيسية لكل من الأهداف الاستراتيجية بصورة شاملة، وبالتالي يتم إجراء عصف ذهني جديد لضمان شمولية المبادرات لكل هدف من الأهداف الاستراتيجية.

٣. وبعد أن يراجع فريق التخطيط الاستراتيجي تحليل البيئة الداخلية والخارجية المنفذ سابقا، ينتقل إلى دراسة مبادرات الجهة الحالية التي لا تزال مستمرة من الدورة الاستراتيجية السابقة، وتقييم تقدمها وتأثيرها على الأهداف الاستراتيجية في المستقبل. ويجب في هذا الإطار إدراج المبادرات المستمرة ضمن اللائحة العامة للمبادرات كي تخضع لعملية ترتيب الأولويات بشكل نهائي، ذلك أن الأهداف الاستراتيجية الجديدة قد تتغير من حيث الأهمية. ويكون من الضروري كذلك إعادة النظر في المبادرات التي يتبين أنها لا ترتبط مباشرة بالهدف الاستراتيجي.

٤. وبالعمل على جميع الأهداف الاستراتيجية يكون على فريق التخطيط الاستراتيجي إجراء تقييم للمبادرات المختلفة من حيث تأثيرها وإمكانية تنفيذها. وينتج من هذه العملية تصنيفا للمبادرات في لائحة من ثلاث فئات: ' مبادرات فائقة الأهمية '، و ' مبادرات مهمة '، ' مبادرات أقل أهمية '. ويسمح تصنيف الأولويات هذا للإدارة باعتماد خطة مرحلية للتنفيذ حسب الأولويات، بحيث يكون بالإمكان التنسيق بين الموارد المتوافرة وكمية العمل التي تتطلبها المبادرات.

كيف يتم تحديد مسؤولي المبادرات؟

إن مسؤولي المبادرات هم مجموعة من الأفراد الذين يتعين عليهم العمل على إنجاح المبادرات. وهم مسؤولين عن مراقبة ومتابعة التقدم المتحقق في تنفيذ المبادرات، وتحديد وإزالة العوائق الناشئة في العمل، واقتراح الخطوات العملية لتخطي العقبات التي تقوض نجاح المبادرة.

أما تحديد هؤلاء المسؤولين هو قرار يعود للإدارة العليا للجهة. فبالنسبة لمبادرات الإدارات وبالنظر إلى أن الإدارة المعنية هي أكثر الإدارات استفادة من المبادرة، فمن المنطقي أن يكون مدير هذه الإدارة أو أحد أفرادها هو المسؤول عن المبادرة. ولكن قد تجد الإدارة العليا أحيانا أنه من الأفضل الاستعانة بشخص من خارج الإدارة ليتولى مسؤولية متابعة المبادرة وإنجاحها.

وعندما يتعلق الأمر بمبادرة على مستوى الجهة ككل، تكون العلمية أكثر تعقيدا، بحيث يصبح من الضروري الحصول على تأييد الإدارة العليا وموافقتها لأن تأثير المبادرة سيمتد على كافة الإدارات والأقسام في الجهة، ولأن المبادرة سيكون فيها الكثير من الأطراف المعنية.

> مثلاً: في مبادرة تدريبية لتحسين المهارات القيادية (أي تدريب القادة ضمن وزارة التعليم)، يمكن أن يكون مدير إدارة الموارد البشرية هو الطرف المسؤول عن المبادرة لأن هذه الأخيرة ستؤثر على مواقع القادة كافة في الوزارة. وبالتالي سيكون على إدارة الموارد البشرية أن تنسيق عملية التنفيذ وتوجهها بالشكل الصحيح. كما يمكن أن تساهم إدارات أخرى في تنفيذ هذه المبادرة ، بدءاً من الإدارة المعنية بالمناهج التي قد تحدد نطاق العمل الخاص بالتدريب ، وصولا إلى شركة متخصصة بأعمال التدريب

ولتحديد الطرف المسؤول عن المبادرة على مستوى الجهة ككل، يتعين على فريق التخطيط الاستراتيجي معالجة الأسئلة التالية:

١- ما هو الشرط الوظيفي الرئيسي لهذه المبادرة؟
٢- ما أهم الأنشطة التي تساهم في نجاح المبادرات؟
٣- أين تنفذ الأنشطة الأهم في الجهة؟

بنتيجة الإجابة على هذه الأسئلة، قد يتبين أن مدير الإدارة (أو أحد العاملين فيها) التي تنجز نسبة كبيرة من الأنشطة الضرورية للمبادرة هو الطرف الأمثل لتولي المسؤولية. وفي المقابل، قد يجد فريق التخطيط الاستراتيجي أنه ثمة إدارة في الجهة تعد أنشطتها أساسية جدا لنجاح المبادرة – وإن كانت لا تنجز الكثير من الأنشطة – وهذا ما يجعل من مديرها (أو أحد العاملين فيها) الشخص الأفضل لتولي المسؤولية.

وكي يتمكن فريق التخطيط الاستراتيجي من معالجة لائحة المبادرات الموحدة على مستوى كل من الإدارات والجهة وربط الأنشطة بكل من الإدارات المعنية، يتعين عليه أن يعد " مصفوفة المبادرات " التي تربط المبادرات بالإدارات المختلفة داخل الجهة وتحدد الطرف المسؤول عن كل مبادرة. وهذا من شأنه إظهار التركيز الاستراتيجي لكل إدارة في إطار واحد فقط.

فيما يلي نموذج عن " مصفوفة المبادرة ":

	إدارة ١	إدارة ٢	إدارة ٣	إدارة ٤	إدارة ٥
الهدف الاستراتيجي ١					
المبادرة : ١,١					ج
المبادرة : ١.٢	إ				
المبادرة : ١.٣		إ			
المبادرة : ١.٤				إ	
الهدف الاستراتيجي٢					
المبادرة : ٢.١			ج		
المبادرة : ٢.٢			إ		
المبادرة : ٢.٣					إ
الهدف الاستراتيجي٣					
المبادرة : ٣.١					إ
المبادرة : ٣.٢					

ج = مبادرات على مستوى الجهة **إ = مبادرات على مستوى الإدارة**

توضح هذه المصفوفة توزيع عمل الإدارات في المبادرات، وتحدد الأشخاص المسؤولين عن الإنجاز في الجهة.

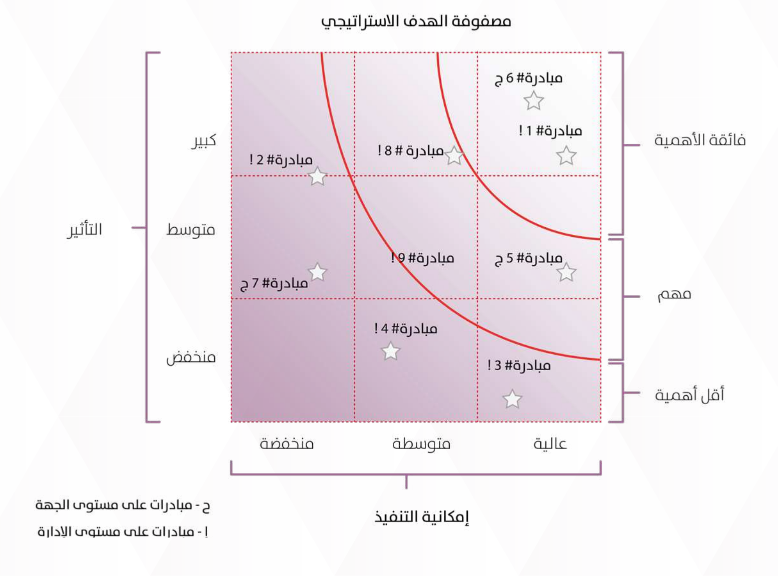
الخطوة الأخيرة في هذه العملية هي رفع توصيات فريق التخطيط الاستراتيجي حول الأطراف الذين يجب أن يتولوا مسؤولية مبادرات الجهة إلى الإدارة العليا للحصول على موافقتها. ويتم ذلك فور تجميع المبادرات، وهو موضوع القسم التالي من هذا الفصل.

كيف يتم تجميع مبادرات الجهة وعرضها في شكلها النهائي؟

في هذه المرحلة يكون قد أصبح لدى فريق التخطيط الاستراتيجي قوائم شاملة من المبادرات التي تغطي كل ما هو مطلوب من الإدارات بشكل مستقل ومن الجهة بشكل عام لتحقيق الأهداف الاستراتيجية. وهنا، يجب العمل على دمج هذه القوائم وتصنيف الأولويات فيها قبل رفعها إلى الإدارة العليا للجهة للحصول على موافقتها النهائية. وعملية التجميع هذه ضرورية لضمان أن الخطة الاستراتيجية خطة شاملة، وأن الإدارة العليا قد أبدت وجهة نظرها النهائية حول تصنيف المبادرات.

الخطوة الأولى في تجميع المبادرات هي ضمان التغطية الشاملة، فيطرح مثلاً السؤال التالي: هل تم وضع مبادرات لكل لعوامل النجاح الرئيسية؟ وهل لدى الإدارات كلها مبادرات فائقة الأهمية أو مهمة؟ (كمبدأ عام، يجب أن يكون للجهة ما بين ٢ و٣ مبادرات لكل عامل نجاح رئيسي. ومن المستحسن ألا يزيد إجمالي عدد المبادرات عن ١٠ لكل هدف استراتيجي).

وبعد ذلك، يجب العمل على وضع مصفوفة لكل هدف استراتيجي، بحيث تجمع ما بين المبادرات على مستوى الإدارة (إ) ومبادرات الجهة (ج)، وتصنيف المبادرات بحسب تأثيرها وإمكانية تنفيذها (أنظر أدناه).



أما الخطوة الأخيرة من مرحلة ' ماذا ' في التخطيط الاستراتيجي فهي خطوة خاصة بالإدارة العليا للجهة (مثلا: الوزير أو المدير التنفيذي)، بحيث يتم الاعتماد والموافقة من قبلهم على المبادرات المصنفة بحسب الأولويات.

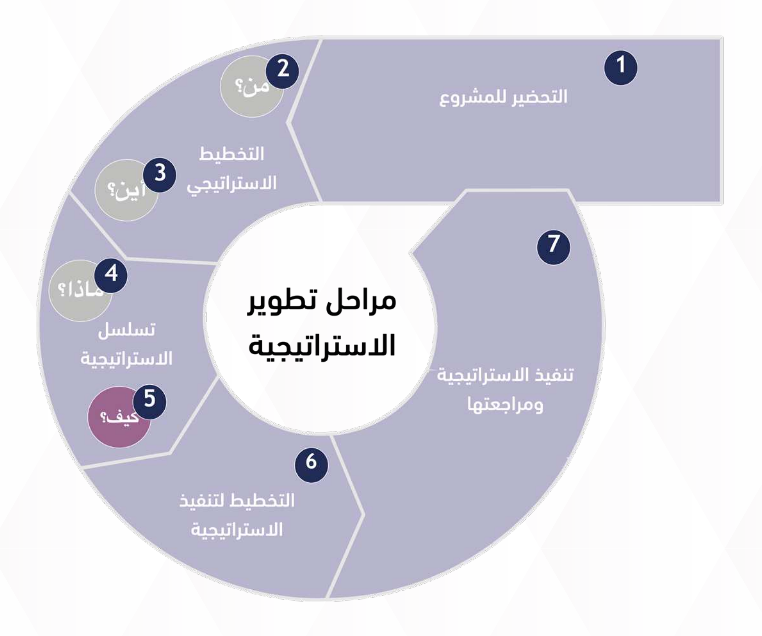
وبعد موافقة الإدارة العليا للجهة على المبادرات الفائقة الأهمية والمبادرات المهمة، وبعد الموافقة على المسؤولين عن المبادرات، يكون على هؤلاء أن يعملوا مع الإدارات في الجهة على تحديد الأنشطة الضرورية لتنفيذ المبادرات، وتحديد المدة الزمنية التقريبية التي تحتاجها عملية التنفيذ، واختيار الأشخاص المسؤولين عن الأنشطة. كما يكون على المسؤولين عن المبادرات وعلى إدارات الجهة العمل على تحديد مؤشرات الأداء التشغيلية لقياس أداء المبادرات ومقاييس الأداء التشغيلية لقياس أداء الأنشطة

الفصل الخامس:

"كيف" – تفصيل المبادرات

حددت قيادة الجهة ' أين ' تريد أن تصل (الأهداف الاستراتيجية)، ' ماذا' يجب أن تنفذ من مبادرات لبلوغ رؤيتها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. يركز هذا الفصل على ' كيف ' ستطبق الجهة هذه المبادرات، وكيف ستقسم كل مبادة إلى مجموعة من الأنشطة/ المشاريع يكون على الإدارات تنفيذها.

يظهر الرسم البياني أدناه ترتيب مرحلة ' كيف ' ضمن إطار مراحل عملية تطوير الاستراتيجية:



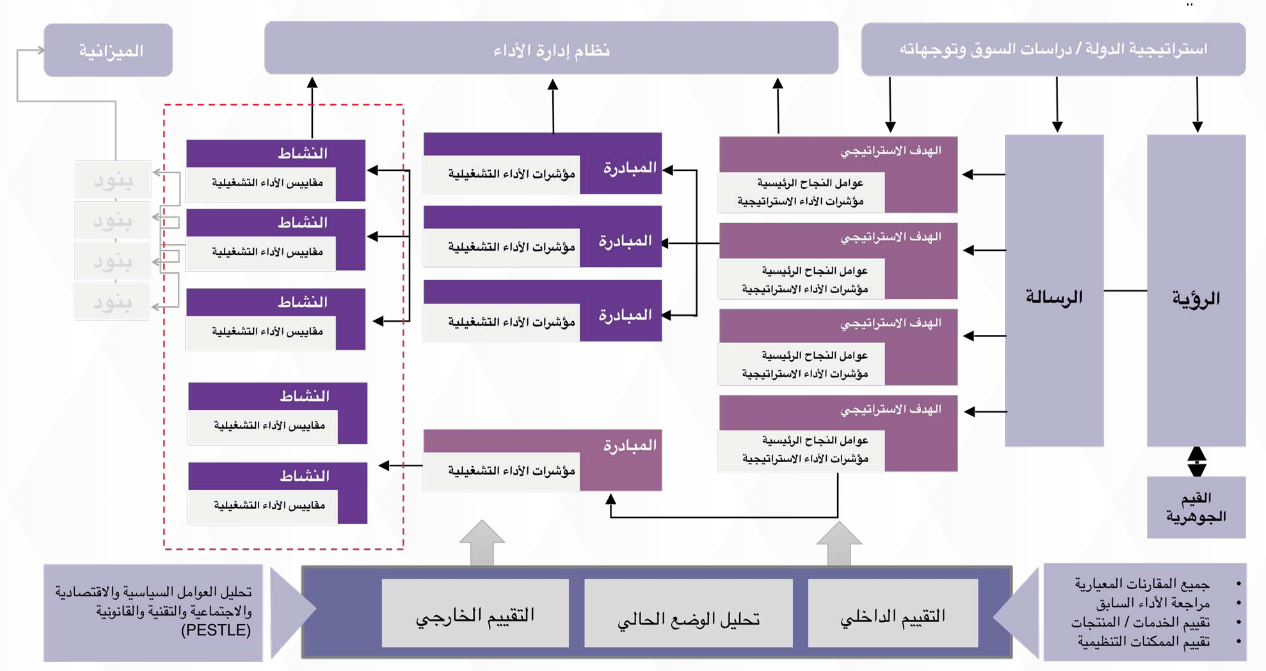
يوضح هذا الفصل خطوات توزيع مسؤوليات تحقيق الأهداف الاستراتيجية على مختلف إدارات الجهة من خلال تحديد مجموعة من مؤشرات الأداء التشغيلية، ورسم أنشطة المبادرات واختيار المسؤولين عن تنفيذها، وتحديد المدة الزمنية المتوقعة والموارد المطلوبة لإنجاز كل نشاط من الأنشطة، وأخيراً وضع سلسلة من مقاييس الأداء التشغيلية لتقييم العمل.

ويبدأ الفصل بالإجابة على السؤال التالي: " كيف توزع مسؤوليات تنفيذ الأنشطة على مستويات العمل المختلفة داخل الجهة؟ " وهو يعالج هذه العملية من خلال النقاط التالية:

١- كيف يتم تطوير مؤشرات الأداء التشغيلية؟
٢- كيف يتم تفصيل المبادرات إلى أنشطة؟
٣- كيف يتم تحديد المدة الزمنية المتوقعة للنشاط والموارد المطلوبة له؟
٤- كيف يتم تطوير مقاييس الأداء التشغيلية؟
٥- كيف يتم وضع ميثاق المبادرة؟

ما هو الإطار العام لتطوير الخطة الاستراتيجية؟

تنبثق الأنشطة من عملية تطوير المبادرات. والطريقة الأفضل لدعم الاستراتيجية وترسيخ العمل بها عبر الجهة كلها هي تحديد الأنشطة المرتبطة بالمبادرات واختيار المسؤولين عن تنفيذها.



بعد اعتماد الإدارة العليا لائحة الأولويات في المبادرات على مستوى كل من الإدارات والجهة – المصنفة ما بين مهمة وفائقة الأهمية– ضمن الخطوة الأخيرة من مرحلة ' ماذا '، تأتي مرحلة تحديد مؤشرات الأداء التشغيلية لهذه المبادرات، واختيار سلسلة الأنشطة المرتبطة بكل منها، بما في ذلك اختيار المسؤولين عنها، وتحديد المدة الزمنية المتوقعة لها والموارد المطلوبة لتنفيذها، ووضع مقاييس الأداء التشغيلية لقياس الأداء فيها. وفي حين تحدد الأنشطة ' كيف ' سيتم تنفيذ المبادرات، تمثل مؤشرات الأداء التشغيلية ومقاييس الأداء التشغيلية ' كيف ' سيتم قياس الأداء في تنفيذ كل من المبادرات والأنشطة.

وتتطلب كل خطوة من الخطوات الضرورية لتسلسل الاستراتيجية مساهمة مختلف إدارات الجهة. وفي حين تكون مهمة فريق التخطيط الاستراتيجي إعداد المسؤولين عن المبادرات بالشكل اللازم من أجل تنفيذ كل من هذه الخطوات؛ يقوم المسؤولين بدورهم بما يلزم للحصول على إسهامات الإدارات المختلفة. وفيما يلي مجموعة من الخطوات التي يمكن اعتمادها ضمن ورشة عمل مع المسؤولين عن المبادرات لاطلاعهم على عملية جمع الإسهامات الضرورية منهم.

١. **الخطوة الأولى:** تطوير مؤشرات الأداء التشغيلية بالتعاون مع المسؤولين عن المبادرات كي يكون بالإمكان مراقبة تقدم المبادرات.
٢. **الخطوة الثانية:** تقسيم المبادرات إلى أنشطة وتحديد المسؤولين عن تنفيذها، وتحديد المدة التقريبية الضرورية لإنجازها وتحديد الموارد المطلوبة لها (الموارد البشرية والمالية)، ووضع مقاييس الأداء التشغيلية لقياس الأداء فيها.
٣. **الخطوة الثالثة:** يعمل المسؤولين عن المبادرات مع إدارات الجهة على تحديد مقاييس الأداء التشغيلية الخاصة بكل نشاط.
٤. **الخطوة الرابعة والأخيرة:** يقوم المسؤولين عن المبادرات بإعداد نموذج ميثاق المبادرة الذي يغطي كل تفاصيل المبادرات.

يشرح القسم المتبقي من هذا الفصل بشكل تفصيلي خطوات توزيع مسؤوليات المبادرات على الجهة.

كيف يتم تطوير مؤشرات الأداء التشغيلية؟

بالنسبة إلى المبادرات الفائقة الأهمية والمبادرات المهمة، يجب أن يضمن مسؤولو المبادرات القدرة على مراقبة عملية التنفيذ، وهذا ما يتحقق من خلال وضع مؤشرات الأداء التشغيلية لمتابعة التنفيذ.

تقيس مؤشرات الأداء التشغيلية بشكل عام النتائج أو المخرجات: والنتائج هي التأثيرات النهائية التي تظهر في المجتمع نتيجة للمبادرات التي يتم تنفيذها، ومن الطبيعي أن يتم تقييم الأهداف الاستراتيجية بالاستناد إلى النتائج التي تحققها فهي تعتبر مؤشرا على مدى فعالياتها. أما المخرجات فتنجم مباشرة عن العمل الذي تنجزه الجهات، إذ هي النتيجة المباشرة لنشاط معين.

مثلاً: مؤشرات الأداء التشغيلية الخاصة بمبادرة "تعزيز قدرات المعلمين " (المأخوذة من عامل النجاح ٢) وهي:

- مؤشر الأداء التشغيلي ١: نسبة المعلمين الذين يجتازون اختبار دولي خلال عامين
- مؤشر الأداء التشغيلي ٢ : نسبة المعلمين الحاصلين على شهادة تعليم عالي بعد عامين .

ويمكن تطوير مؤشرات الأداء التشغيلية الخاصة بالمبادرات من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:

١- ما الذي يمكننا قياسه لنتأكد من أن المبادرة تسير وفق المخطط؟
٢- كيف ستعرف أن المبادرة تحدث التأثير المرجو منها؟

كيف يتم تفصيل المبادرات إلى أنشطة أو مشاريع؟

بعد تحديد المبادرات واختيار المسؤولين عنها، يجب تجزئتها إلى سلسلة من الأنشطة بالتعاون ما بين المسؤولين عنها وإدارات الجهة. ولكن، قبل الدخول فعليا في هذه العملية، يتعين على فريق التخطيط الاستراتيجي أن يوجه مسؤولي المبادرات ويرشدهم حول الخطوات التي عليهم اتباعها في هذا السياق.

وللقيام بذلك، ينظم فريق التخطيط الاستراتيجي ورشة عمل مع المسؤولين عن المبادرات كما عرض الفصل الخاص بمرحلة ' ماذا '. وفيما يلي نموذج عن مصفوفة المبادرات التي طورناها في الفصل السابق:

	إدارة ١	إدارة ٢	إدارة ٣	إدارة ٤	إدارة ٥
الهدف الاستراتيجي١					
المبادرة : ١,١					ج
المبادرة : ١.٢	إ				
المبادرة : ١.٣		إ			
المبادرة : ١.٤				إ	
الهدف الاستراتيجي٢					
المبادرة : ٢.١			ج		
المبادرة : ٢.٢			إ		
المبادرة : ٢.٣					إ
الهدف الاستراتيجي٣					
المبادرة : ٣.١					إ
المبادرة : ٣.٢					

ج = مبادرات على مستوى الجهة **إ = مبادرات على مستوى الإدارة**

بعد الانتهاء من إرشاد مسؤولي المبادرات حول الإسهامات المطلوبة من إدارات الجهة (كما سيتبين في بقية هذا الفصل)، يكون عليهم أن يحددوا أولا مجموعة الإدارات التي يتعين عليها تنفيذ أنشطة معينة بغية إنجاز المبادرات. وفيما يلي عرض لمصفوفة المبادرات بعد انتهاء مسؤولي المبادرات من تحديد الإدارات التي يجب إشراكها في إنجاز مبادراتهم:

	إدارة ١	إدارة ٢	إدارة ٣	إدارة ٤	إدارة ٥
الهدف الاستراتيجي١					
المبادرة : ١,١	X		X	X	ج
المبادرة : ١.٢	إ				
المبادرة : ١.٣		إ			
المبادرة : ١.٤				إ	
الهدف الاستراتيجي٢					
المبادرة : ٢.١			ج		
المبادرة : ٢.٢			إ		
المبادرة : ٢.٣					إ
الهدف الاستراتيجي٣					
المبادرة : ٣.١					إ
المبادرة : ٣.٢					

ج = مبادرات على مستوى الجهة   أ = مبادرات على مستوى الإدارة   × = إدارات تنفذ أنشطة لإنجاز المبادرة

بعد تحديد الإدارات الواجب إشراكها في عملية التنفيذ، ينتقل مسؤولو المبادرات إلى التفكير في الطريقة المثلى والأكثر فعالية للحصول على إسهامات هذه الإدارات. فإذا كانت الجهة المعنية كبيرة الحجم، يمكن أن يتخذ مسؤولو المبادرات قرارا بعقد ورشة عمل تضم مجموعة من الإدارات المعنية في آن واحد للحصول على إسهاماتها بصورة مشتركة. وإذا كانت الجهة صغيرة الحجم، يمكن أن يقرر مسؤولو المبادرات عقد ورش عمل منفصلة لكل إدارة معنية على حدة أو حتى الحصول على الإسهامات من خلال لقاءات شخصية فردية.

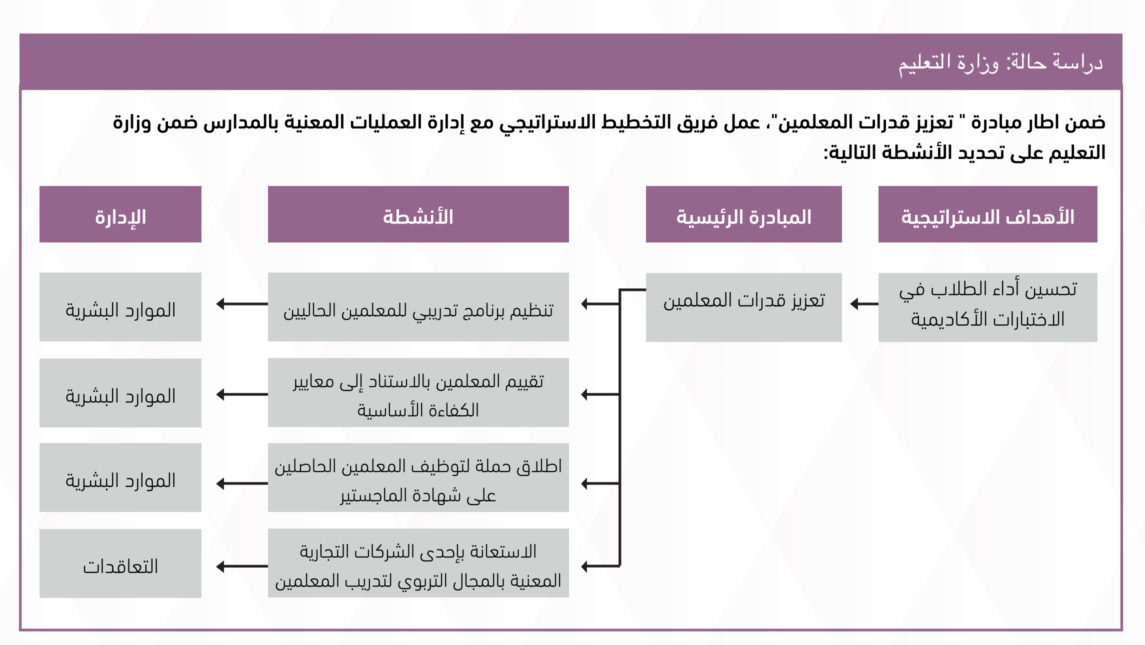
والهدف من مساهمة الإدارات هو توضيح وتفصيل الأنشطة المؤدية إلى إنجاز المبادرة، وتحديد الأشخاص المسؤولين عن إنجازها، والمدة الزمنية المتوقعة لها والموارد المطلوبة لتنفيذها، وتطوير مقاييس الأداء التشغيلية (مقياس الأداء التشغيلي) لكل نشاط من الأنشطة. ويفضل أن يتوصل مسؤولو المبادرات والإدارات إلى تحديد ما بين ٢ و٨ أنشطة لكل مبادرة.

وكجزء من عملية التسلسل هذه، يتعين على مسؤولي المبادرات التنويه بأي تغييرات على أولويات المبادرات التي قد تكون نجمت عن عملية تجميع المبادرات كلها على مستوى كل من الإدارات والجهة. وهذا أمر ضروري لأنها قد تكون المرة الأولى التي يرى فيها المعنيون داخل الإدارات الصورة المتكاملة للمبادرات، بما في ذلك المبادرات النهائية المتصلة بإداراتهم. بعد ذلك، يكون على مسؤولي المبادرات والإدارات العمل على تحديد الخدمات المطلوبة من كل إدارة لضمان إتمام المبادرة بنجاح، بحيث تتبلور هذه الخدمات على مستوى الإدارات ضمن مجموعة من الأنشطة.

وضمن عملية تطوير الأنشطة، ينبغي على كل من مسؤولي المبادرات والإدارات التفكير في النقاط التالية:

١- المعنيون بالمبادرة (أي مجموعة المتعاملين الداخليين، والإدارة، والمتعاملين الخارجيين، والمواطنين / العملاء الذين سيتأثرون بالمبادرة)
٢- الأنشطة الأساسية لإطلاق المبادرة
٣- مجموعة مزودي الخدمات الرئيسيين (الداخليين والخارجين) لضمان إنجاح المبادرة
٤- ما تتطلبه المبادرات من كل من مزودي الخدمات
٥- تسلسل الأنشطة (لتحديد المعوقات أو العناصر التي تبطئ عملية الإنجاز)

بعد الحصول على إسهامات الإدارات، يجب أن يكون مسؤولو المبادرات قادرين على تطوير لائحة شاملة من الأنشطة المرتبطة بالمبادرات. وفيما يلي مثال عن الأنشطة المرتبطة بالمبادرة:



بعد الانتهاء من وضع لائحة الأنشطة المتكاملة، تكون الخطوة التالية تحديد المدة الزمنية المتوقعة لتنفيذ كل نشاط من الأنشطة والموارد المطلوبة له.

كيف يتم تحديد المدة الزمنية المتوقعة للنشاط والموارد المطلوبة له؟

الخطوة التالية التي يتعين على مسؤولي المبادرات والإدارات القيام بها هي تحديد المدة الزمنية المتوقعة لإنجاز كل نشاط والموارد الضرورية له.

وتحدد هذه المسائل بالاستناد إلى التجارب السابقة لمسؤولي المبادرة والمشاركين من كل إدارة. ومع ذلك يجب دائما أخذ عوامل معينة بعين الاعتبار مثل الطبيعة الخاصة للمبادرة و/ أو الأنشطة المرتبطة بها.

وعند تحديد المدة الزمنية المتوقعة لتنفيذ الأنشطة والموارد المطلوبة لها، من الضروري النظر في النقاط التالية:

١- المدة المتوقعة لإنجاز كل نشاط
٢- خطوات محددة ضرورية لكل نشاط
٣- الموارد التقريبية المطلوبة لكل نشاط
٤- مواعيد الإنجاز المطلوبة من قبل الإدارة العليا
٥- المعوقات المحتملة بسبب اعتماد تنفيذ بعض الأنشطة على أنشطة أخرى

ولابد في هذا الإطار من الحصول على إسهامات الإدارات وتأييدها لدى تحديد هذه المسائل، وذلك لضمان وجود توافق حقيقي ومنع أي تأخير في تطبيق الاستراتيجية.

ويستطيع مسؤولو المبادرات في هذه المرحلة، أن يبدؤوا بإعداد الميزانيات الخاصة بمبادراتهم، والتي في النهاية تشكل في مجموعها الخطط بمبادراتهم، والتي في النهاية تشكل في مجموعها الخطة التشغيلية للجهة.

ولابد من الإشارة هنا إلى أن تمرين إعداد الميزانية يجب أن ينفذ على أساس المدة الزمنية نفسها للخطة الاستراتيجية أي ثلاث سنوات. ومن ثم يكون على الجهة العمل على تفصيل ميزانية الخطة التشغيلية الخاصة بها (والتي تمتد على ثلاث سنوات) وتقسيمها إلى ميزانيات سنوية.

كيف يتم تطوير مقاييس الأداء التشغيلية؟

الأنشطة أو المشاريع هي خطوات فرعية تتخذ ضمن إطار المبادرات. ويجب أن تخضع هذه الخطوات الفرعية للقياس بغية التأكد من أن إنجاز الأنشطة يحقق متطلبات المبادرة، ويساهم في نجاح الأهداف الاستراتيجية.

كذلك، يجب التأكد من أن مقاييس الأداء التشغيلية التي تقيس مدى التقدم في تنفيذ الأنشطة متوافقة مع مؤشرات الأداء التشغيلية الموضوعة لقياس تقدم المبادرات. وتحدد مقاييس الأداء التشغيلية من خلال معالجة الأسئلة التالية:

١- ما هي المشكلة التي يحاول النشاط معالجتها (بحسب الفصل المتعلق بمرحلة ' ماذا')؟
٢- ما هي توقعات العميل أو المستفيد؟ هل يعتبر عامل الوقت عاملا حيويا هنا بالنسبة إليه؟
٣- ما مدى أهمية جودة الخدمة بالنسبة إلى العميل أول المستفيد (مثلاً: مستوى الدقة والتفصيل)؟
٤- كيف ترتبط مقاييس الأداء التشغيلية بمؤشرات الأداء التشغيلية التي تقيس أداء المبادرات؟
٥- كيف تعمل الجهات الأخرى على قياس أنواع الأنشطة المماثلة؟

تجدر الإشارة إلى أن المستفيدين قد يكونون داخليين (أي إدارات أخرى على سبيل المثال) أو خارجيين (أي المواطنين أو العملاء)، وهم الطرف المعني بالأنشطة التي يجري تنفيذها كجزء من المبادرة.

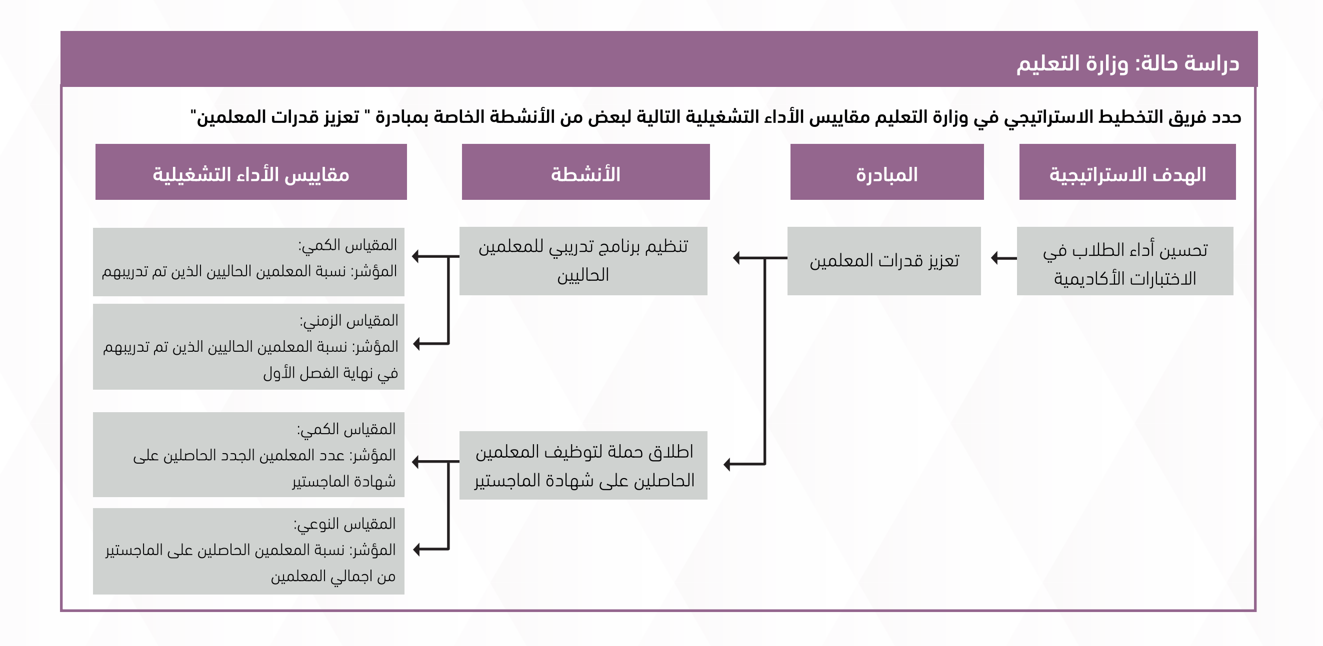
وتعمل مقاييس الأداء التشغيلية على قياس المخرجات بشكل أساسي وهناك ثلاثة أنواع من مقاييس الأداء التشغيلية:

١- المقاييس الكمية: تقيس فعالية النشاط في إنجاز المبادرة المطلوبة من المنظور الكمي (مثلا: إذا كان النشاط يقتضي تدريب كل المعلمين، فمقياس الأداء التشغيلي الكمي عندئذ يكون ' المجموع السنوي للمعلمين الذين شاركوا في التطوير المهني ').
٢- المقاييس النوعية: تقيس فعالية النشاط في إنجاز المبادرة المطلوبة من المنظور النوعي (مثلا: إذا كان النشاط يقتضي تدريب كل المعلمين، فمقياس الأداء التشغيلي النوعي عندئذ يكون ' مستوى الفهم والاستيعاب لدى المعلمين الذين شاركوا في التطوير المهني ').
٣- المقاييس الزمنية: تقيس المهلة الزمنية المُحددة لإنجاز النشاط، أي موعد إنجاز النشاط (مثلا: يجب إنجاز نشاط معين بحلول الفصل الثاني من العام ٢٠٢١م).

ومن الشائع أن يكون للنشاط الواحد أكثر من مقياس أداء تشغيلي. إلا أن المبدأ العام في هذا السياق يقتضي الحرص على وجود مقياس كمي واحد على الأقل بالإضافة إلى مقياس أداء تشغيل آخر نوعي أو زمني.

كما يجب تحديد مجموعة من محطات الإنجاز المرحلية المنتظمة التي تساعد عملية المتابعة المتواصلة لتقدم المبادرات. ومتى وضعت محطات الإنجاز المرحلية، يجب إدراجها ضمن نموذج الخطة التشغيلية ويعالج الفصل التالي تفاصيل عملية إعداد نموذج الخطة التشغيلية.

وفيما يلي أمثلة عن مقاييس الأداء التشغيلية لبعض الأنشطة التي تم التطرق لها في دراسة الحالة السابقة.



كيف يتم وضع ميثاق المبادرة؟

في هذه المرحلة يكون مسؤولو المبادرات قد حددوا العناصر الرئيسية المرتبطة بمبادراتهم. يجب أن تجمع تفاصيل كل مبادرة ضمن وثيقة واحدة تعرف بـ " ميثاق المبادرة "، وهي أداة مساعدة لمسؤول المبادرة تمكنه من متابعة التقدم وتمكن فريق التخطيط الاستراتيجي من بلورة الخطة التشغيلية.

فيما يلي نموذج عن ميثاق مبادرة:

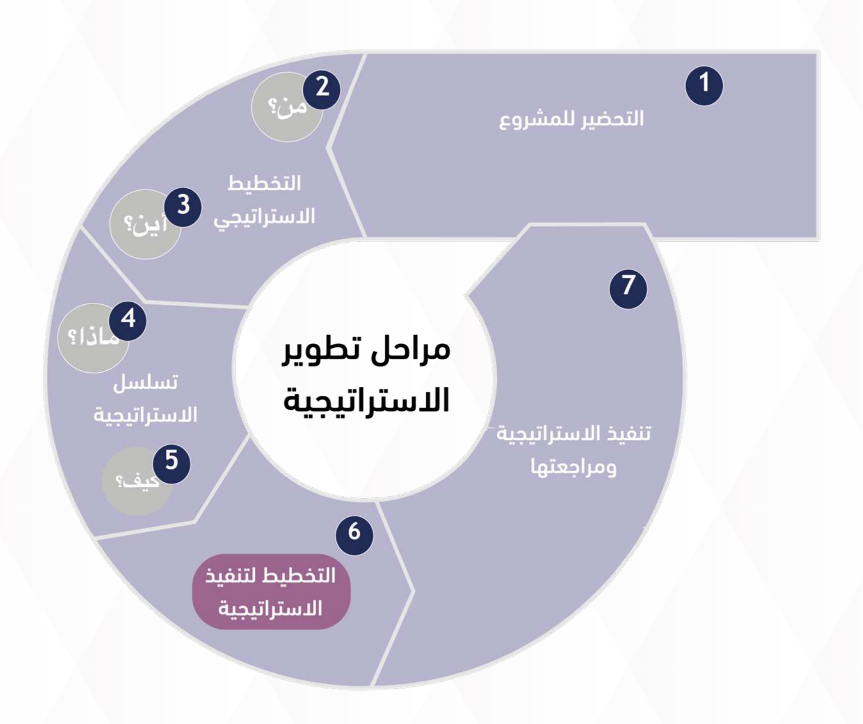
<table dir="rtl">
<tr><th colspan="3">ميثاق المبادرة</th></tr>
<tr><td colspan="3">الهدف الاستراتيجي
تحسين أداء الطلاب في الاختبارات الأكاديمية</td></tr>
<tr><td colspan="3">اسم المبادرة وتوصيفها
مبادرة تعزيز قدرات المعلمين</td></tr>
<tr><td colspan="3">النتيجة المتوقعة
الارتقاء بمستوى الهيئة التعليمية وصولا إلى المعايير العالمية</td></tr>
<tr>
<td><u>الأنشطة</u>
- تنظيم برنامج تدريبي للمعلمين الحاليين.
- تقييم المعلمين بالاستناد إلى معايير الكفاءة الأساسية
- إطلاق حملة لتوظيف المعلمين الحاصلين على شهادة ماجستير.
- الاستعانة بإحدى الشركات التجارية المعنية بالمجال التربوي لتدريب المعلمين.</td>
<td><u>المسؤول عن المبادرة</u>
- مدير إدارة المورد البشرية
<u>المساهمون الآخرون.</u>
- مدراء المدارس (١ من كل منطقة).
- مدير المشتريات.
- رئيس قسم تأهيل المعلمين.
- رئيس قسم التوظيف.
- مدير إدارة التدريب.</td>
<td><u>مؤشرات الأداء التشغيلية</u>
- نسبة المعلمين الذين يجتازون اختبار دولي خلال عامين
- نسبة المعلمين الحاصلين على شهادة تعليم عالي بعد عامين</td>
</tr>
<tr>
<td colspan="2"><u>متطلبات الموازنة (غير شاملة)</u>
المعلمون الجدد (١٠٠ معلم, بكلفة ٧٢ ألفاً، يساوي ٧,٢ مليون ريال)
التدريب (٥٠٠ معلم ، بتكلفة ٣٠٠٠ للمعلم الواحد يساوي ١,٥ مليون ريال)</td>
<td><u>الفترة الزمنية المطلوبة</u>
٢٤ شهراً</td>
</tr>
</table>

الفصل السادس:

التخطيط لتنفيذ الاستراتيجية

عالج الفصل السابق – مرحلة ' كيف ' من عملية التخطيط الاستراتيجي – كيفية إنجاز المبادرات من خلال وضع مجموعة من الأنشطة المنفصلة التي تنفذها إدارات الجهة وتتناول أيضا كيفية توثيق المعلومات المرتبطة بكل مبادرة من المبادرات ضمن مواثيق خاصة بها. أما هذا الفصل فيفسر لنا كيف يفترض بفريق التخطيط الاستراتيجي جمع المعلومات المرتبطة بكل هدف استراتيجي ضمن خطة تشغيلية واستخدام الأدوات الضرورية لمتابعة التقدم في إنجاز المبادرات والأنشطة المتصلة بها. والخطة التشغيلية هي خطة تمتد على ثلاث سنوات وتعطي صورة واضحة ومختصرة عن أداء الجهة في سنة معينة.

يظهر الرسم البياني أدناه ترتيب مرحلة " التخطيط لتنفيذ الاستراتيجية " ضمن إطار مراحل عملية تطوير الاستراتيجية:



ويشرح هذا الفصل عملية تجميع المبادرات والأنشطة من خلال مناقشة النقاط التالية:

١- كيف يتم تطوير الخطة التشغيلية؟
٢- كيف يتم تعديل الخطة التشغيلية بالاستناد إلى الميزانية؟
٣- كيف يتم تحضير وثيقة الخطة الاستراتيجية النهائية؟
٤- كيف يتم استخدام الأدوات الإضافية لتسهيل عملية متابعة المبادرات والأنشطة المتصلة بها؟

فيما يلي عرض للأدوات المستخدمة في هذا الفصل:

١- الخطة التشغيلية: خطة إلزامية توجز المعلومات المرتبطة بكل هدف استراتيجي. وتتضمن كل المبادرات ذات الصلة والأنشطة المندرجة ضمنها. كما تحدد الطرف المسؤول عن كل مبادرة وتعرض مؤشرات الأداء التشغيلية ومقاييس الأداء التشغيلية، والميزانية السنوية لكل نشاط، والكلفة الإجمالية الخاصة بكل مبادرة وهدف استراتيجي. تمتد الخطة لمدة ثلاث سنوات ويتم مراجعتها سنويا.

٢- مخطط غانت Gantt: أداة تعطي صورة شاملة عن المبادرات، والأنشطة المرتبطة بها، والوقت المخصص لتنفيذها، والأشخاص المسؤولين عن المبادرات، والميزانية المتوقعة.

٣- أداة التعقب / المتابعة الخاصة بالإدارة: أداة اختيارية – يستحسن استخدامها – مخصصة لمدراء الإدارات، حيث تسهل عليهم تعقب المبادرات التي تدعمها إداراتهم والأنشطة المرتبطة بكل من هذه المبادرات وتلخص هذه الأداة المبادرات التي تدعمها الإدارة، وتوضح المسؤولين عنها، والأنشطة المتصلة بها، كما تعرض مقاييس الأداء التشغيلية وتواريخ بدء الأنشطة وتواريخ انتهائها، والميزانية التقديرية لكل نشاط. يمكن استخدام أداة التعقب / المتابعة هذه إلكترونيا.

٤- أداة تعقب / متابعة المبادرات: أداة اختيارية – يستحسن استخدامها – مخصصة للمسؤولين عن المبادرات حيث تسهل عليهم تعقب كل مبادرة من المبادرات والأنشطة المرتبطة بها. وتلخص هذه الأداة أنشطة المبادرة، وتعرض مقاييس الأداء التشغيلية الخاصة بكل نشاط من الأنشطة، وتواريخ بدء الأنشطة وتواريخ انتهائها، والميزانية التقديرية لكل نشاط. ويمكن استخدام أداة التعقب / المتابعة هذه إلكترونيا.

كيف يتم تطوير الخطة التشغيلية؟

بعد الانتهاء من وضع الاستراتيجية عبر الجهة كلها – وهو ما تم إنجازه في مرحلة " كيف " من عملية التخطيط الاستراتيجي – يركز فريق التخطيط الاستراتيجي في هذه المرحلة على التأكد من أن تسلسل الاستراتيجية يؤدي إلى نجاح المبادرات. ولإدارة هذه العملية بشكل فعال يتعين على فريق التخطيط الاستراتيجي أن يطور خطة تشغيلية موحدة على ثلاث سنوات توجز كل الأهداف الاستراتيجية، والمبادرات المرتبطة بكل هدف، والأنشطة الأساسية، والمؤشرات والمقاييس ذات الصلة. وتكتسب هذه العملية أهمية خاصة لأنها تزود فريق التخطيط الاستراتيجي بأداة تمكنه من مراقبة تنفيذ الاستراتيجية بشكل مستمر، وإلى جانب تزويد فريق التخطيط الاستراتيجي بنظرة موحدة وشاملة عن عملية التنفيذ. وتتم مراجعة الخطة التشغيلية بشكل سنوي، بحيث تشكل هذه الخطة القاعدة التي تعدل على أساسها الميزانية للسنة المقبلة.

تبدأ عملية تطوير الخطة التشغيلية بمراجعة اللائحة النهائية للأهداف الاستراتيجية التي وضعت في الفصل المتعلق بمرحلة ' ماذا '، بحيث تشكل هذه الأهداف نقطة الانطلاق لبلورة الخطة التشغيلية. ويستوجب تطوير الخطة التشغيلية تجميع بيانات المبادرات والأنشطة المرتبطة بكل هدف من الأهداف الاستراتيجية ضمن وثيقة واحدة وتشمل هذه البيانات: المبادرات والمسؤولين عن المبادرات، ومؤشرات الأداء التشغيلية. والأنشطة، والإدارة المسؤولة عن كل نشاط، ومقاييس الأداء التشغيلية والميزانية السنوية الإجمالية التقديرية لكل نشاط من الأنشطة، والتكلفة الإجمالية التقديرية لكل هدف استراتيجي والمبادرات المرتبطة به (انظر النموذج المعروض أدناه). يشار إلى أن كافة المعلومات التي تدرج في الخطة التشغيلية تكون قد جمعت في سياق خطوات عملية التخطيط الاستراتيجي السابقة (التي وصفت في الفصول السابقة).

الرقم	الهدف الاستراتيجي	المبادرة	مسؤول المبادرة	النشاط	مسؤول النشاط	مقياس الأداء التشغيلية للأنشطة						الميزانية ٢٠٢١	إجمالي ميزانية النشاط	إجمالي ميزانية الهدف
						مقياس الأداء								
						القياس	خط الأساس	Q1	Q2	Q3	Q4			
١														

كيف يتم تعديل الخطة التشغيلية بالاستناد إلى الميزانية؟

لابد من الإشارة في البداية إلى أن الميزانية السنوية لكل من الأهداف الاستراتيجية، والمبادرات والأنشطة ترصد من قبل الإدارة المالية (في القطاع الخاص) / وزارة المالية (في القطاع الحكومي) لدورة التخطيط الاستراتيجي الثلاثية.

قد يحدث أثناء عمليات إقرار الميزانية ألا تتم الموافقة على الميزانية الأساسية التي تقترحها الجهة بسبب محدودية الموارد ووجود أولويات أخرى لتخصيص هذه الموارد. وإذا حدث ذلك. قد يكون على القيادة العليا في الجهة وفريق التخطيط الاستراتيجي إعادة النظر في عدد المبادرات المقترحة أو توقيت بعضها بناء على الميزانية المتوفرة.

وفي هذه الحالة، ينبغي على فريق التخطيط الاستراتيجي العودة إلى تمرين تصنيف أولويات المبادرات وتنفيذه مجددا، وفقا للآلية المذكورة في فصل ' ماذا '. وتكرار هذا التمرين يعني نقل بعض المبادرات من فئتي " فائقة الأهمية " و " مهمة " إلى فئة " أقل أهمية ". كما قد يؤدي ذلك إلى تعديل توقيت بعض المبادرات ضمن دورة الاستراتيجية الثلاثية، بما يتماشى مع التمويل المتاح.

كيف يتم تحضير وثيقة الخطة الاستراتيجية النهائية؟

عند الانتهاء من تحضير كافة عناصر ومكونات الخطة الاستراتيجية حسب الخطوات السابقة، من الضروري تجميعها بوثيقة متكاملة تعكس شمولية وترابط تلك العناصر مع بعضها البعض، وتشمل الوثيقة بالإضافة للعناصر التي تم جمعها سابقا معلومات عن الجهة من حيث نشأتها وتاريخ تطورها وأنشطتها المختلفة، وفيما يلي هيكلية مقترحة لوثيقة الخطة الاستراتيجية:

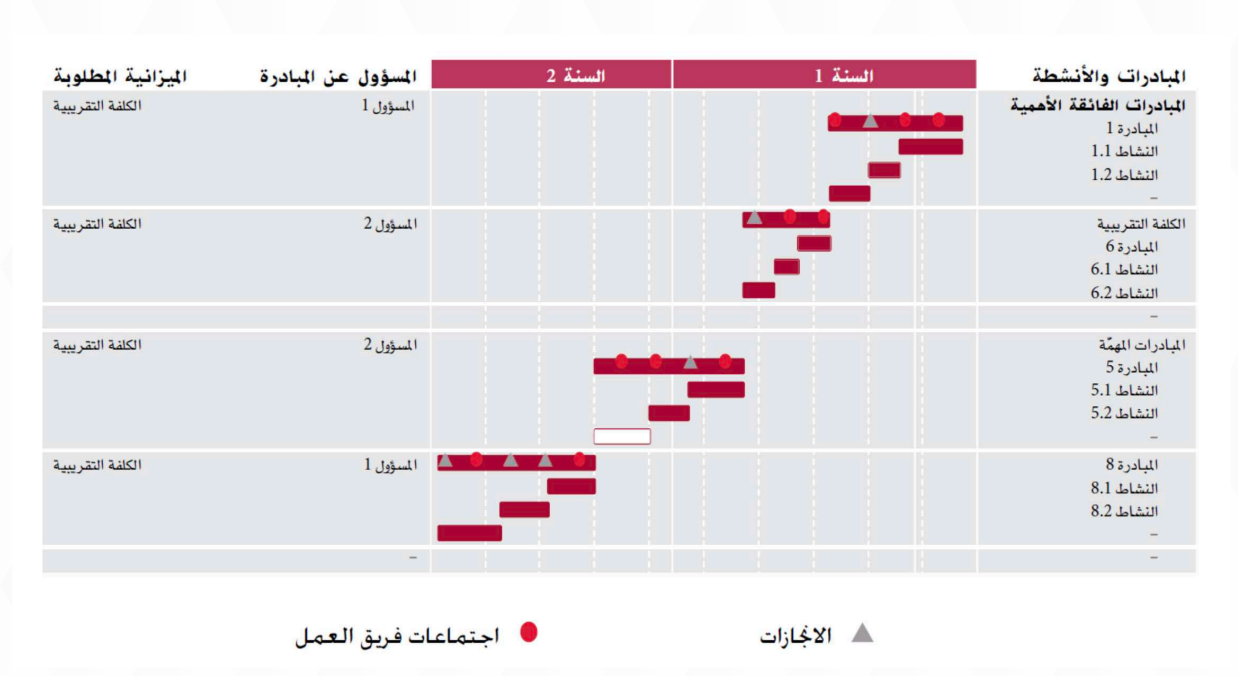
١. كلمة الهيئة الإدارية أو مجلس الإدارة.
٢. المقدمة
٣. خلفية عن الجهة.
٤. المشاريع الرئيسية التي نفذتها الجهة خلال السنوات السابقة.
٥. أهداف إعداد الخطة الاستراتيجية.
٦. منهجية إعداد الخطة الاستراتيجية.
٧. التحليل الاستراتيجي لواقع عمل الجهة.
٨. البيئة العامة.
٩. البيئة الخاصة.
١٠.التحليل العام لإدارة الجهة.
١١. الإطار الاستراتيجي للجهة..
١٢. رؤية الجهة.
١٣. رسالة الجهة.
١٤. القيم الجوهرية للجهة.
١٥. القضايا أو التحديات الاستراتيجية.
١٦. الغايات أو المحاور والأهداف الاستراتيجية
١٧. خطة التنفيذ.
١٨. خطة العمل التفصيلية للعام الأول من عمر الخطة.

كيف يتم استخدام الأدوات الإضافية لتسهيل عملية متابعة المبادرات والأنشطة المتصلة بها؟

وبالإضافة إلى تطوير الخطة التشغيلية، يتعين على فريق التخطيط الاستراتيجي أن يستخدم أدوات إضافية تساعده على تعقب المبادرات والأنشطة المرتبطة بها.

الأداة الأولى التي يمكن للفريق اللجوء إليها هي مخطط غانت Gant الذي يعطي صورة واضحة وشاملة عن كل المبادرات، والأنشطة المرتبطة بها، والمسؤولين عن المبادرات، والميزانية التقديرية (انظر أدناه). ومخطط غانت هو عبارة عن جدول يعرض مختلف التفاصيل المرتبطة بعملية تنفيذ المبادرة. وهو من التقنيات الشائعة الاستعمال الهادفة إلى عرض المراحل والمبادرات والأنشطة المرتبطة بتنفيذ استراتيجية معينة بحيث يستطيع أكبر عدد من الأشخاص فهمها بوضوح. وهناك الكثير من البرامج المتوفرة (مثل: MS Project) التي تسهل عملية استخراج واعتماد مخططات غانت.

ولكن قبل إنجاز مخطط غانت، يتعين على فريق التخطيط الاستراتيجي ومسؤولي المبادرات أن يحددوا عدد المرات التي يريدون فيها إجراء مراجعة دورية للمبادرات والأنشطة المرتبطة بها. ويفضل متابعة الأداء عن طريق إجراء مراجعات منتظمة للمبادرات ومؤشرات الأداء الرئيسية. ويجب أن تنفذ هذه المراجعات بالتعاون مع مدراء الإدارات المعنيين بإنجاز الأنشطة المرتبطة بالمبادرات. يذكر أن فريق التخطيط الاستراتيجي ومسؤولي المبادرات ومدراء الإدارات يشار إليهم مجتمعين بـ " فريق المشروع " ، واجتماعاتهم المنتظمة تعرف بـ " اجتماعات فريق المشروع".



تستعمل هذه الرؤية الشاملة للمبادرات والأنشطة الأساسية طوال مدة تنفيذ المبادرة. وهي تشكل أداة مفيدة لفريق التخطيط الاستراتيجي، ومسؤولي المبادرات ومدراء الإدارات إذ أنها توضح مدى اعتماد الأنشطة ببعضها البعض، وتسلط الضوء على المعوقات التي يمكن أن تؤخر إنجاز المبادرة في الوقت المحدد.

وبالإضافة إلى مخطط غانت، يقترح أن يقوم فريق التخطيط الاستراتيجي باستخدام أداتين إضافيتين لدعم مسؤولي المبادرات ومدراء الإدارات.

فيمكن لمدراء الإدارات الاستعانة بأداة تعقب / متابعة المبادرات الخاصة بالإدارة؛ فهي تزودهم بنظرة شاملة وموحدة لمختلف المبادرات التي ترعاها الإدارة، إضافة إلى المسؤولين عن المبادرات، ومؤشرات الأداء التشغيلية المرتبطة بها، ومقاييس الأداء التشغيلية الخاصة بقياس الأداء في كل نشاط، وتواريخ بدء الأنشطة وتواريخ انتهائها، والميزانية التقديرية لكل من الأنشطة (انظر الجدول التالي).

أداة التعقب / المتابعة الخاصة بالإدارة

خاص بالإدارة	الإدارة X						
المبادرات	مؤشر الأداء التشغيلي	المسؤول عن المبادرة	النشاط	مقياس الأداء التشغيلي	تاريخ البدء	تاريخ الانتهاء	الميزانية المطلوبة
المبادرة ١	- مؤشر الأداء التشغيلي ١ (مخرج أو نتيجة) - مؤشر الأداء التشغيلي ٢ (مخرج أو نتيجة)	المسؤول ١	النشاط ١	- مقياس الأداء التشغيلي ١ (مخرج) - مقياس الأداء التشغيلي ٢ (مخرج)	../../..	../../..	....
			النشاط ٢	- مقياس الأداء التشغيلي ٣ (مخرج)	../../..	../../..	....
المبادرة ٢	- مؤشر الأداء التشغيلي ١ (مخرج أو نتيجة)	المسؤول ٢	النشاط ١	- مقياس الأداء التشغيلي ١ (مخرج)	../../..	../../..	....
			-	-	../../..	../../..	....
المبادرة ٣	- مؤشر الأداء التشغيلي ٣ (مخرج أو نتيجة)	المسؤول س	النشاط ٢	- مقياس الأداء التشغيلي ٥ (مخرج)	../../..	../../..	....

كذلك يستطيع مسؤولو المبادرات الاستعانة بأداة التعقب / المتابعة الخاصة بالمبادرات التي تزودهم بنظرة شاملة وموحدة لمختلفة الأنشطة المرتبطة بمبادراتهم. والإدارات المسؤولة عن تنفيذها، ومقاييس الأداء التشغيلية المحددة لقياس الأداء في كل نشاط، وتواريخ بدء الأنشطة وتواريخ انتهائها، والميزانية التقديرية لكل من الأنشطة (انظر الجدول التالي) وكما أشير سابقا، يمكن تطبيق أدوات التعقب هذه من خلال البرامج الإلكترونية.

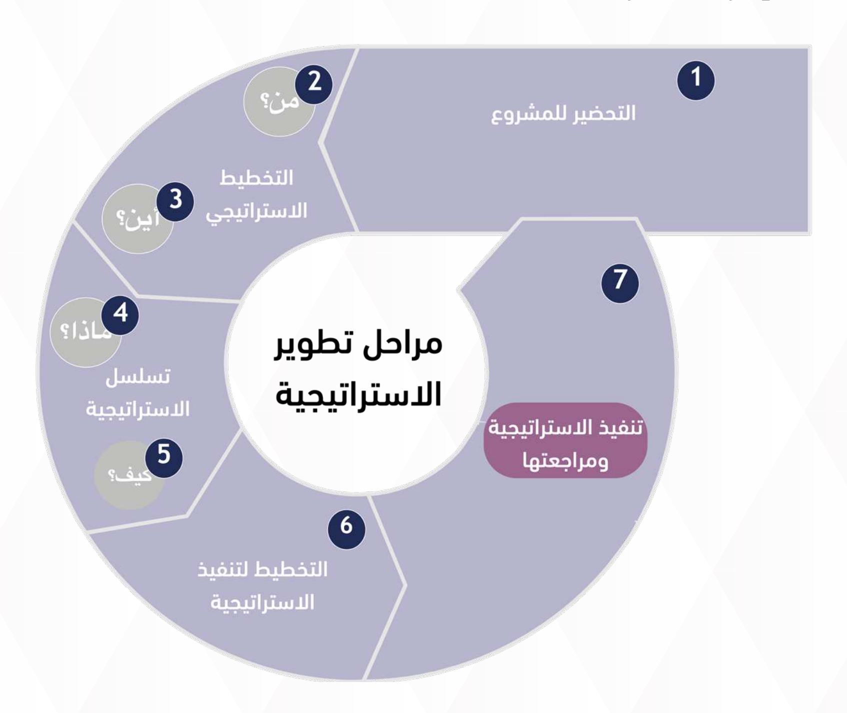
أداة تعقب / متابعة المبادرة					
خاص بالمسؤولين عن المبادرة	المسؤول عن المبادرة				
	الميزانية الإجمالية للمبادرة				
	- مؤشر الأداء التشغيلي ١ (مُخرج / نتيجة) - مؤشر الأداء التشغيلي ٢ (مُخرج / نتيجة) - مؤشر الأداء التشغيلي ٣ (مُخرج / نتيجة) - مؤشر الأداء التشغيلي ٤ (مُخرج / نتيجة)				
النشاط	الإدارة المعنية	مقياس الأداء التشغيلي	الميزانية المطلوبة	تاريخ البدء	تاريخ الانتهاء
النشاط ١	الإدارة أ	- مقياس الأداء التشغيلي ١ (مُخرج) - مقياس الأداء التشغيلي ٢ (مُخرج)	....	.../.../...	.../.../...
النشاط ٢	الإدارة ب	- مقياس الأداء التشغيلي ٣ (مُخرج)	....	.../.../...	.../.../...
النشاط ٣	الإدارة ج	- مقياس الأداء التشغيلي ٤ (مُخرج)	....	.../.../...	.../.../...
....	....	....	....	.../.../...	.../.../...
النشاط س	الإدارة س	- مقياس الأداء التشغيلي ٤ (مُخرج)	....	.../.../...	.../.../...

الفصل السابع:

تنفيذ الاستراتيجية ومراجعتها

بافتراض أن الجهة في هذه المرحلة قد حصلت على موافقة مجلس إدارتها على خططها الاستراتيجية والتشغيلية النهائية، فإن عمل فريق التخطيط الاستراتيجي لن ينتهي عند هذا الحد. فتنفيذ الاستراتيجية يتطلب عملية رصد متكاملة تشمل الإعداد للمراجعات السنوية الروتينية للخطة التشغيلية، ورصد المتغيرات المفاجئة في البيئتين الداخلية و/ أو الخارجية، والتحضير للدورة الاستراتيجية الثلاثية التالية. وقد تم عرض أدوات المراقبة والتعقب في الفصل السابق. أما هذا الفصل فيشرح كيف يجب على الجهة أن تتجاوب مع المتغيرات الروتينية و/ أو غير المتوقعة خلال تنفيذ الاستراتيجية.

يظهر الرسم البياني أدناه ترتيب مرحلة " تنفيذ الاستراتيجية ومراجعتها " ضمن إطار مراحل عملية تطوير الاستراتيجية:



يركز هذا الفصل على مرحلة " تنفيذ الاستراتيجية ومراجعتها "، التي تشكل بالنسبة إلى فريق التخطيط الاستراتيجي عملية رصد الأداء ومراجعة الاستراتيجية. ويناقش الفصل كيف يرصد فريق التخطيط الاستراتيجي الأداء، وكيف يُحدد الحاجة إلى إجراء تعديل في منتصف الدورة الاستراتيجية، وكيف يجب القيام بالمراجعات النصفية.

ويناقش الفصل هذه المواضيع من خلال النقاط التالية:

١- كيف تتم متابعة تنفيذ الاستراتيجية؟
٢- ما هو دور إدارة التخطيط الاستراتيجي في متابعة تنفيذ الاستراتيجية؟
٣- كيف يتم تعديل الخطة التشغيلية لتتكيّف مع التغيرات الروتينية؟
٤- كيف يتم تعديل الخطة الاستراتيجية لتتكيف مع التغيرات المفاجئة؟

كيف تتم متابعة تنفيذ الاستراتيجية؟

يتعين على إدارة التخطيط الاستراتيجي ضمن الجهة مراجعة مقاييس الأداء التشغيلية، ومؤشرات الأداء التشغيلية ومؤشرات الأداء الاستراتيجية بصورة منتظمة (أي شهريا و/أو فصلية بحسب طبيعة المبادرة وحساسيتها). ومن خلال مراجعة هذه المقاييس، يتمكن فريق التخطيط الاستراتيجي من فهم عوامل النجاح الموجودة والمخاطر المرتبطة بتنفيذ كل مبادرة وتأثيرها اللاحق على الأهداف الاستراتيجية.

وعلى الرغم من أنه بالإمكان تنفيذ ذلك ضمن الإدارة نفسها، إلا أن متطلبات رصد الاستراتيجية تختلف عن متطلبات الرصد المتواصل للأداء. وكما يشرح القسم التالي من هذا الفصل، تتطلب إدارة الأداء وجود فرد و/ أو فريق يقوم بتسليط الضوء على التحديات المتعلقة بالمبادرات والعمل مع مسؤولي المبادرات على وضع خطط تطويرية. كذلك، تتطلب متابعة الاستراتيجية وجود فرد و/ أو فريق يعمل على قياس مدى تأثير المبادرات المتعددة على مجمل الأهداف الاستراتيجية. وهذا يتطلب الابتعاد قليلا عن التفاصيل وتحديد ما إذا كان كل من الأهداف الاستراتيجية سيحقق النتيجة المرجوة منه أم لا.

أما على مستوى الإدارة العليا للجهة، فمتابعة تنفيذ الاستراتيجية (عملية التطبيق) تحدث من خلال المراجعة المتواصلة لمؤشرات الأداء الاستراتيجية التي تقيس الأداء مقارنة بالأهداف الاستراتيجية. كما أن رصد المبادرات المؤدية إلى بلوغ الهدف الاستراتيجي يتم من خلال مؤشرات الأداء التشغيلية التي تحدد مدى فعاليتها وتتعقب التقدم المتحقق فيها.

ويستحسن أن تقوم الإدارة العليا بعقد اجتماعات دورية (كل ٣ أو ٤ أشهر) حول إدارة الأداء، تراجع خلالها مؤشرات الأداء الاستراتيجية ومؤشرات الأداء التشغيلية، وتناقش الأداء العام للمبادرات الرئيسية. وكما سبق ذكره، تتحقق المبادرات من خلال سلسلة من الأنشطة؛ والأداء في هذه الأنشطة يتم رصده بواسطة مقاييس الأداء التشغيلية التي تُدخل في النظام الداخلي للجهة الخاص بإدارة الأداء. هذا وتشكل التقارير الموضوعة في إطار نظام إدارة الأداء أدوات مفيدة للمراجعات الدورية للأداء الإجمالي، وهي غالبا ما تساهم في الترويج لثقافة الأداء إذا ما وزعت على الأطراف المعنية ضمن الجهة.

ما هو دور إدارة التخطيط الاستراتيجي في رصد ومتابعة تنفيذ الاستراتيجية؟

قد لا يكون التقدم في التنفيذ الخطة الاستراتيجية هو نفسه بالنسبة إلى كل الأهداف الاستراتيجية أو عبر الجهة كلها. فبعض المبادرات (والأنشطة) قد تحقق تقدما أكثر من المتوقع، في حين قد يأتي التقدم في مبادرات أخرى أقل من المتوقع. وهنا تأتي عملية قياس الأداء ضمن الجهة لتلقي الضوء على التحديات الموجودة إزاء تقدم الأهداف الاستراتيجية والمبادرات والأنشطة. وعندما يتم الإشارة إلى ضرورة تحسين الأداء في مبادرة معينة، ينتظر من الطرف المسؤول عن المبادرة التجاوب بشكل إيجابي من خلال وضع خطط تطويرية للأداء لإعادة المبادرة إلى مسار الإنجاز الصحيح. [ودور الرصد والمراقبة الذي يضطلع به فريق التخطيط الاستراتيجي هنا يكمن في دراسة التحديات هذه وتقييم تأثيرها على مجمل الاستراتيجية].

مثال: بالرجوع إلى مثال وزارة التعليم كما ورد في الفصل الرابع، حيث حددت الوزارة هدفا استراتيجيا يقتضي " تحسين أداء الطلاب في الاختبارات الأكاديمية " وأطلقت مبادرة في هذا الإطار تمثلت في " تنظيم برنامج تدريبي للمعلمين الحاليين ".
إذا كانت هذه المبادرة تتقدم بشكل استثنائي، فهذا قد يستوجب من الوزارة تسريع العمل مبادرة أخرى مثل " إدخال التقنية الجديدة في الحصص التدريسية " كي تكون الإدارة على أتم الاستعداد للاستفادة من تطور مهارات وقدرات معلميها. بعبارة أخرى ، هناك ترابط مباشر بين المبادرتين (أي إذا كان تدريب المعلمين الحاليين يسبق الجدول الزمني المعد له ، فقد تكون الوزارة قادرة على إدخال حصص تدريسية جديدة ، يكون إدخالها رهنا بوجود معلمين مؤهلين جاهزين لإعطائها قبل الموعد المحدد لها بحسب الجدول الزمني)

ويتوجب على فريق التخطيط الاستراتيجي أن يدرس النتائج المحتملة لأي تسريع أو تأخير في عملية التنفيذ من خلال معالجة الأسئلة التالية:

١- كيف يمكن لتسريع إنجاز المبادرة أن يؤثر على عوامل النجاح الرئيسية الأخرى المرتبطة بالهدف؟
٢- كيف سيؤثر التغيير في تقدم المبادرة على الهدف الاستراتيجي بشكل عام؟
٣- كيف سيؤثر التأخير في إنجاز المبادرة على الاستراتيجية ككل؟
٤- هل سيتطلب هذا التغيير من الجهة أن تعدل في المبادرات التي خططت لها؟ وهل سيتطلب هذا التغيير تسريعا في تنفيذ مبادرة أخرى؟

وهناك ناحية أخرى يجدر بفريق التخطيط الاستراتيجي متابعتها ورصدها، وهي البيئة الخارجية. فعلى الفريق أن يرصد كل الأحداث أو التغيرات التي يمكن أن تؤثر على استراتيجية الجهة. ولدى دراسة البيئة الخارجية ورصد الأحداث غير المتوقعة، يمكن لفريق التخطيط الاستراتيجي أن ينظر في المسائل التالية:

١- ما هي الأحداث المستجدة التي لم تتم الإشارة غليها ضمن تحليل البيئة الخارجية PESTLE؟
٢- ما هي التغييرات في أولويات الحكومة / أو في السوق التي يمكن أن تؤثر على الخطة الاستراتيجية للجهة؟
٣- كيف تستجيب الجهات المماثلة للأحداث التي تؤثر على العالم كله؟

وبرصد التغييرات الروتينية التي تؤثر على نجاح المبادرة والأحداث غير المتوقعة، يكون فريق التخطيط الاستراتيجي في صدد تحديد الأسباب (إذا كانت موجودة) التي قد تستوجب إجراء مراجعة في منتصف الدورة الاستراتيجية. ويلخص الرسم البياني التالي الأسباب التي تدعو إلى إجراء مثل هذه المراجعة النصفية في شقيها (التغييرات الروتينية والتغييرات المفاجئة).



وبالاستناد إلى نتائج عملية الرصد هذه، يصبح بإمكان فريق التخطيط الاستراتيجي وضع مجموعة من التوصيات يمكنه أن يرفعها إلى القيادة كي تتخذ القرار حول الطريقة الأفضل لضمان نجاح الاستراتيجية بصورة عامة. ويناقش القسمان التاليان من هذا الفصل كيف يمكن للجهة أن تتصرف إذا كان التعديل على الاستراتيجية ناجما عن تغييرات روتينية أو تغييرات مفاجئة.

كيف يتم تعديل الخطة التشغيلية لتتكيف مع التغييرات الروتينية؟

عند حدوث تغييرات روتينية، لا يجب إطلاقا تغيير الأهداف الاستراتيجية للجهة. فهذه المسألة تقتضي إما تغيير المبادرات أو الأنشطة المحددة لبلوغ الأهداف الاستراتيجية (أي إضافة مبادرات جديدة أو إلغاء مبادرات مقررة) وإما العمل على إعادة ترتيب أولويات المبادرات (أي إعادة النظر في تسلسل و/أو توقيت المبادرات). لذا فإن هذا النوع من التغييرات الروتينية يتطلب تغييرا فقط في الخطة التشغيلية للجهة.

وقد تستوجب دورة التخطيط الاستراتيجي الثلاثية وعملية إعداد الموازنة القيام بمراجعات سنوية، يصار على أثرها إلى تعديل الخطة التشغيلية للجهة، حيث يمكن إدخال تعديلات على توقيت المبادرات ونطاقها. ولا تستدعي المراجعة السنوية للخطة التشغيلية بالضرورة إجراء أي تغيير في الخطة الاستراتيجية، بما أن الأهداف الاستراتيجية ومؤشرات الأداء الاستراتيجية تبقى هي نفسها.

وتشكل المراجعة السنوية للخطة التشغيلية كذلك فرصة للنظر في المبادرات التي صنفت سابقا على أنها أولويات ثانوية (مبادرات أقل أهمية)، والتي أخر تنفيذها في عملية تطوير الاستراتيجية الأساسية. فقد يتبين أن الموارد المتوافرة في الجهة قد أصبحت كافية لإطلاق مبادرات إضافية، أو أن بلوغ أحد الأهداف الاستراتيجية يحتاج إلى تعزيز عدد المبادرات.

التغييرات الروتينية	
• **الأهداف الاستراتيجية ومؤشرات الأداء الاستراتيجية لا تتغير.** • **توقيت المبادرات وتصنيف أولوياتها وتحديد نطاقها أمور ضرورية – مراجعة الخطة التشغيلية**	
إعادة التحليل الداخلي	• إعادة تحليل البيئة الداخلية التي نفذت سابقا لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف وتحديد الفجوات
إعادة تحديد المبادرة المطلوبة	• إعادة تحديد المبادرات اللازمة • التركيز أكثر على تحليل المبادرات الحالية قبل تطوير مبادرات إضافية
إعادة تصنيف أولويات المبادرات	• إعادة تحديد أولويات المبادرات كلها من جديد (المبادرات القائمة والمبادرات الجديدة)
متابعة العملية	• متابعة كل الخطوات الأخرى المتبقية، من تطوير المبادرات والتقييم حتى النهاية كما سبق ذكره.

تقتضي الخطوة الأولى مراجعة الجزء الخاص بتحليل البيئة الداخلية ضمن تحليل SWOT لإعادة تقييم الفجوات.

وبعد الانتهاء من إعادة تحديد الثغرات التي يجب معالجتها، تنتقل العملية إلى مرحلة ' ماذا ' لإعادة تحديد المبادرات المطلوبة. ويتعين على فريق التخطيط الاستراتيجي هنا أن يركز جيدا على المبادرات الحالية قبل المضي في تحديد مبادرات إضافية. إلا أن الخطوات الواجب اتباعها في هذا الصدد هي نفسها الخطوات التي وصفت في الفصل ٤ من الدليل " ماذا " – تحديد المبادرات.

بعد ذلك، يكون على فريق التخطيط الاستراتيجي أن يعود ويصنف مجددا أولويات المبادرات كلها بحسب أهميتها (المبادرات الحالية والمبادرات الجديدة). ومن المحتمل أن تؤدي عملية إعادة ترتيب الأولويات هذه إلى اتخاذ قرار بإنهاء العمل ببعض المبادرات. [وهنا تكمن أهمية مراجعة الاستراتيجية هو أنها تنظر إلى المستقبل بناء على الدروس المستوحاة من المبادرات المنجزة]. وتحدد عملية تصنيف الأولويات بحسب الأثر وإمكانية تنفيذ المبادرات الأفضل لبلوغ الأهداف الاستراتيجية.

ويتم تنفيذ كلّ الخطوات المتبقية، بما فيها تطوير المبادرات وعمليات التقييم، كما هو محدد في الفصول السابقة.

وبالإضافة إلى ذلك قد يتطلب تعديل الخطة التشغيلية خلال هذه المراجعة إجراء مراجعة أخرى لمستهدفات مؤشرات الأداء التشغيلية، التي تعكس الأداء الحالي، [آخذين بعين الاعتبار أن الأهداف الاستراتيجية تبقى ثابتة لا تتغير]. ويمكن العمل أيضا على مراجعة مستهدفات مؤشرات الأداء الاستراتيجية لدى مراجعة الخطة التشغيلية.

كيف يتم تعديل الخطة الاستراتيجية لتتكيف مع المتغيرات المفاجئة؟

لا تظهر الحاجة إلى مراجعة الخطة الاستراتيجية في منتصف الدورة الاستراتيجية إلا عندما يكون هناك تغيرات غير متوقعة تسببها عوامل البيئة الخارجية. فمن دون حصول تحديات كبيرة طارئة تفرضها العوامل الخارجية، لا يكون من الضروري إجراء أي تعديل على الخطة الاستراتيجية للجهة.

وتعرض النقاط أدناه مجموعة العوامل الخارجية الرئيسية التي قد تتطلب مراجعة للخطة الاستراتيجية في منتصف الدورة، وكيفية معالجتها بحسب المقتضى. ولابد من الإشارة إلى أن المراجعة النصفية التي تفرضها التغيرات المذكورة أدناه، تحتاج إلى موافقة مجلس الإدارة.

- تغير في مهام الجهة وصلاحياتها (في القطاع الحكومي) / تغيير في نشاط وعمل الجهة (في القطاع الخاص): إذا وجدت الحكومة أنه من الضروري إدخال تعديلات على مهام وصلاحيات واحدة أو أكثر من الجهات أو إذا أقر مجلس إدارة جهة خاصة تغيير نشاط الجهة أو الدخول في مجالات جديدة، يتعين على الجهة / الجهات المتأثرة بهذا التغير أن تجري مراجعة نصفية لاستراتيجيتها، ابتداء من أولى مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي، أي تحديد ' من ' هي الجهة من خلال توضيح رؤيتها ورسالتها.

- تغيير في استراتيجية الحكومة (للقطاع الحكومي) / تغييرات كبيرة في سوق نشاط الجهة (للقطاع الخاص): إذا طرأ تغيير على استراتيجية الحكومة أو حدثت تطورات كبيرة في سوق نشاط الجهة، بشكل يترك تأثيرا كبيرا على الجهة، تنصح الجهة بإجراء مراجعة نصفية للاستراتيجية. ويجب أن تبدأ المراجعة هنا من خطوة ' ماذا ' (تحليل البيئة الخارجية) من عملية تطوير الاستراتيجية.

- حدث خارجي إقليمي أو عالمي يؤثر مباشرة على الجهة: إذا وقع حدث خارجي (أزمة مالية، أو انتشار وباء، إلخ.) من شأن تبعاته أن تؤثر مباشرة على الجهة، يمكن إجراء مراجعة للخطة الاستراتيجية في منتصف الدورة. ويجب أن تبدأ المراجعة هنا بإعادة تقييم البيئة الخارجية في مرحلة ' أين ' من عملية تطوير الاستراتيجية.

- تغير القيادة العليا في الجهة: إذا حدث تغير في القيادة، وارتأت القيادة الجديدة أن مراجعة الخطة الاستراتيجية النصفية هي أمر ضروري؛ يجب الانطلاق بعملية التخطيط الاستراتيجي من بدايتها، أي تحديد ' من ' هي الجهة من خلال توضيح رؤيتها ورسالتها.

ولا ينصح في هذا الإطار بتغيير أو مراجعة أهداف الجهة الاستراتيجية. أما إذا رغبت الجهة في تغيير أهدافها (أو أي عنصر آخر في خطتها الاستراتيجية)، فهذا يحتاج إلى عرض حجج قوية على مجلس الإدارة للحصول على اعتماده لهذه التغييرات.

وإذا دعت التغييرات الناجمة عن حدث مفاجئ إلى مراجعة الاستراتيجية وتعديلها؛ فعندئذ؛ يكون من الضروري مراجعة وربما إعادة النظر، في الأهداف الاستراتيجية للجهة. وفي هذه الحالة، يجب أن تبدأ أعمال المراجعة عند الفصل ٣ من هذا الدليل " أين – وضع الأهداف الاستراتيجية وتحديد الثغرات".

ولإدخال تغييرات على الخطة الاستراتيجية (أي تغييرات غير متوقعة) يمكن اتباع الخطوات التالية:

التغييرات المفاجئة	
• قد تبرز حاجة لمراجعة الأهداف الاستراتيجية ومؤشرات الأداء الاستراتيجية • من الضروري الحصول على موافقة مجلس الإدارة أو القيادة المخولة بالموافقة	
إعادة إجراء التقييم الخارجي	• إعادة اجراء التقييم الخارجي الذي نفذ سابقا لتحديد الفرص والتحديات في تحليل SWOT
إعادة التقييم الداخلي	• إعادة إجراء التقييم الداخلي الذي نفذ سابقا لتحديد نقاط القوة والضعف في تحليل SWOT
إعادة تقييم الأهداف الاستراتيجية	• إعادة تطوير الأهداف الاستراتيجية بالاستناد إلى الأهداف الاستراتيجية الحالية، وتعديلها بما يتماشى مع التغييرات
متابعة العملية	• متابعة كل الخطوات المتبقية، من تحديد الأهداف الاستراتيجية وتقييمها حتى النهاية كما سبق الذكر

تقتضي الخطوة الأولى في عملية المراجعة إجراء التقييم الخارجي، ومن ثم المتابعة من هذه النقطة – بما في ذلك التقييم الداخلي، وتحليل SWOT وإعادة تقييم الأهداف الاستراتيجية.

ويمكن أن تشكل الأهداف الاستراتيجية المحددة في الأساس نقطة الانطلاق لإعادة الصياغة، حيث يتم العمل على تعديلها بما يتماشى مع متطلبات المراجعة. وقبل الانتقال إلى عقد ورشة عمل لتطوير الأهداف الاستراتيجية، يجدر بفريق التخطيط الاستراتيجي جمع بيانات إدارة الأداء الخاصة بالأهداف الاستراتيجية والبيانات المرتبطة بتقدم مؤشرات الأداء الاستراتيجية لتزويد المشاركين في ورشة العمل بما يلزم من المعلومات.

وأثناء ورشة العمل، يجدر بالمشاركين النظر في البيانات المتعلقة بكل هدف من الأهداف الاستراتيجية، وإدخال ما يلزم عليها من تعديلات بالنظر إلى العوامل الخارجية، واستنادا إلى المعلومات المرتبطة بالأداء الحالي.

وكما حدد الفصل الثالث (وضع الأهداف الاستراتيجية وتحديد الثغرات)، ويجب أن يضمن فريق التخطيط الاستراتيجي تحقيق الأهداف الاستراتيجية الجديدة للشروط التالية:

١- الملاءمة: هل هي مهمة لتنفيذ مهام الجهة واختصاصاتها؟
٢- الجدوى: هل يمكن تنفيذها بالميزانية الحالية أو المتوقعة وهل الموارد المطلوبة متوفرة؟
٣- القبول: هل ستدعم الأطراف المعنية الرئيسية هذه الأهداف؟
٤- الأهمية: هل تعكس الأهداف الاستراتيجية رؤية ورسالة الجهة؟
٥- الحصرية: هل هناك تداخل في أي من الأهداف الاستراتيجية؟ هل هناك ازدواجية مع جهات أخرى؟ (ضرورية جدا في القطاع الحكومي)
٦- الشمولية: هل تغطي الأهداف الاستراتيجية جميع مهام الجهة وعملياتها وإداراتها؟

ويجب أن تنفذ كل الخطوات الأخرى المتبقية، من تطوير المبادرات وعمليات التقييم وصولا حتى النهاية؛ كما هو محدد في الفصول السابقة.

الفصل الثامن:

أدوات التخطيط الاستراتيجي

تستخدم الجهة خلال عملية التخطيط الاستراتيجي، سلسلة من المعلومات وأدوات التحليل المتطورة. ويعرض هذا الفصل الإضافي مجموعة متنوعة من الأدوات والتقنيات الشائعة الاستعمال في تطوير الخطط الاستراتيجية. يشار إلى أن هذه المجموعة غير شاملة وأن الأدوات والنماذج المعتمدة في هذا النوع من التخطيط هي دائمة التطور والتحديث.

ويعالج هذا الفصل النقاط التالية:

١- فهم البيانات
٢- جمع البيانات
٣- الأدوات الخاصة باستخدام البيانات
٤- أدوات التفكير المنهجي
٥- مفهوم مؤشرات الأداء

فيما يلي تعريف لبعض المصطلحات الرئيسية الواردة في هذا الفصل:

١- البيانات: مجموعة الإحصاءات، والأرقام، والرسوم، والآراء، إلخ. المتوافرة في صيغتها الأولية أو غير المعالجة.
٢- جمع البيانات: عملية تحديد وجمع البيانات ذات الصلة والضرورية لوضع الخلاصات.
٣- تحليل البيانات: عملية دراسة وتلخيص البيانات التي جمعت بنية استخراج معلومات مفيدة ووضع الخلاصات.
٤- العامل الرئيسي: عامل يؤثر ماديا على نتيجة نشاط معين؛ وهو تأثير يدفع التغيير ويحدد شكله في مجموعة من البيانات.
٥- مفهوم الحصرية والشمولية (MECE): مفهوم يضمن تقسيم المشكلة إلى نقاط مستقلة وغير متداخلة (حصرية)، تعالج المشكلة بكاملها وبصورة حاسمة متى جمعت معا (شاملة).

فيما يلي عرض للأدوات المستخدمة في هذا الفصل:

١- الاستبيان: أداة تستعمل لجميع البيانات الكمية والنوعية حول موضوع معين أو مسألة معينة. والاستبيان هو بشكل أساسي عبارة عن استمارة أسئلة توزع عادة على مجموعة كبيرة من الأشخاص الذين يتم اختيارهم بصورة عشوائية.

٢- المقابلة: أداة تستعمل لجمع البيانات الكمية والنوعية عن طريق طرح الأسئلة ضمن لقاءات مباشرة أو باستخدام آليات أخرى (مثل الاتصالات الهاتفية)

٣- مجموعة التركيز: أداة تستعمل لجمع البيانات الكمية والنوعية حول موضوع معين أو مسألة معينة من خلال عقد لقاءات جماعية تطرح فيها مجموعة من الأسئلة الأساسية والتعقيبية.

٤- المقارنة المعيارية: طريقة لمعرفة كيف تعالج الجهات الأخرى مشاكل مشابهة أو كيف تنجز الجهات الأخرى مهاما مشابهة. وتستخدم المقارنة المعيارية في عملية تحليل البيانات، لتقييم الوضع الحالي بالاستناد إلى أفضل الممارسات، وتحديد مستهدفات مؤشرات الأداء الاستراتيجية أو مقاييس الأداء التشغيلية.

٥- التوقعات: أداة تستخدم في تحليل البيانات لتحديد التوقعات حول الاتجاهات المستقبلية.

٦- العصف الذهني: أداة تستعمل في معالجة التحديات، حيث يعمد المشاركون إلى وضع مجموعة واسعة من الأفكار والحلول لمشكلة معينة، من دون تقييمها أو تحليلها للسماح بأكبر قدر ممكن من الابتكار. ويتم تقييم هذه الأفكار والحلول في مرحلة لاحقة لتحديد مدى فائدتها.

٧- شجرة التفريع المنطقي: أداة تستعمل في معالجة التحديات، ويتم فيها تقسيم التحدي (الذي يوضع في صيغة سؤال) إلى أسئلة فرعية تشكل حلولا ممكنة. يمكن تقسيم كل سؤال من الأسئلة الفرعية إلى مجموعة أخرى من الأسئلة الفرعية. ولابد من الإشارة إلى أن الأسئلة الأساسية والأسئلة الفرعية يجب ألا تتداخل، بل أن تتسلسل بصورة تدرجية (أي أن كل سؤال يأتي ليجيب على السؤال الذي " سبقه").

يمكن استخدام الأدوات والتقنيات التي يناقشها هذا الفصل في كثير من خطوات عملية التخطيط الاستراتيجي كما يظهر في الرسم البياني أدناه:

- التخطيط الاستراتيجي – تسلسل الاستراتيجية

مراحل تطوير الاستراتيجية الأدوات - التقنيات	١ التحضير للمشروع	٢ مرحلة " مَنْ" ؟	٣ مرحلة " أين " ؟	٤ مرحلة " ماذا "	٥ مرحلة " كيف "	٦ التخطيط لتنفيذ الاستراتيجية
مجموعة التركيز			تقييم البيئة الداخلية			
المقارنة المعيارية		تطوير : الرؤية الرسالة	جوات مقارنة بالممارسات الفضلى		تحديد مستهدفات مقاييس الأداء التشغيلية الربع سنوية	
العصف الذهني		تحديد الأطراف المعنية	تطوير : الرؤية الرسالة القيم الجوهرية	تقييم البيئة الخارجية وضع الأهداف الاستراتيجية	اقتراح مبادرات لكل من عوامل النجاح الرئيسية	
جمع البيانات / البحث / التحليل			تقييم البيئة الخارجية			
الاستبيانات			تقييم البيئة الخارجية			
المقابلات	تطوير الرؤية : الرسالة		تقييم البيئة الخارجية تقييم البيئة الداخلية وضع الأهداف الاستراتيجية	تقييم المبادرات المحتملة		
شجرة التفريع المنطقي			وضع الأهداف الاستراتيجية وتحديد عوامل النجاح الرئيسية		تقسيم المبادرات إلى أنشطة	
مبدأ الحصرية والشمولية			وضع الأهداف الاستراتيجية			
تحليل PESTLE			تقييم البيئة الخارجية			

فهم البيانات

يعتبر فهم نوعية البيانات المطلوبة فائق الأهمية بالنسبة إلى فريق التخطيط الاستراتيجي، لأنه يساعده على جمع البيانات المناسبة والمفيدة لعمله، بدلا من هدر الوقت في جمع كل ما توفر من معلومات بصورة عشوائية والغرق في تفاصيل غير ضرورية. فالبيانات هي ما يحدد مثلا كيفية تبدل الخدمات والمستفيدين منها، وكيف يمكن أن يؤثر ذلك حجم عمل الجهة.

ولفهم البيانات المطلوبة، يجب أن يركز بحث البيانات الأولي على تحديد العوامل الرئيسية، وذلك من خلال معالجة الأسئلة التالية:

١- ما هي العوامل الرئيسية التي تحرك الطلب على خدمات الجهة المختلفة؟
والعوامل هي أمور مثل:

- شرائح معينة من السكان.
- معدلات الحدوث
- العادات الشرائية
- معدلات الاستهلاك

٢- ما هي العوامل التي لها تأثير أو إثر مباشر على خدمات الجهة؟
٣- ما هي العوامل التي لها تأثير أو أثر غير مباشر على خدمات الجهة؟
٤- ما هو ارتباط العوامل المختلفة ببضعها؟
٥- كيف يمكن للتغييرات الحاصلة في حجم شريحة سكانية معينة أو مواقفها أن يؤثر على خدمات الجهة؟
٦- أسئلة أخرى مشابهة حول الطلب على الخدمات أو السياسات، إلخ.

وترتبط العوامل الرئيسية إلى حد بعيد بسياق الموضوع أو بالجهة المعنية بنفسها. وتحديد نوعية وماهية البيانات المطلوبة يقلل كثيرا من إمكانية الوقوع في تفاصيل غير ضرورية. ومتى يتم تحديد نقطة التركيز في البيانات المطلوبة، سيكتشف فريق التخطيط الاستراتيجي أن أنواع البيانات ومصادرها واسعة جدا. فالآراء المجموعة في استبيان معين هي بيانات؛ والحقائق المجموعة حول حجم حركة المرور والسير هي بيانات أيضا. لذلك، من المهم جدا فهم مصدر البيانات المطلوبة ونوعها.

فيما يلي تعريف لمجموعة من المصطلحات المهمة الواردة في هذا السياق:

١- البيانات: البيانات هي المادة الأولية الخام التي تستخلص منها المعلومات. وهي توفر معطيات مباشرة عن كيانات مادة ملموسة كشخص، أو مبنى، أو سيارة، إلخ. وبشكل عام، تجمع البيانات وتنظم وتحفظ في قواعد خاصة بالبيانات. وقواعد البيانات الحديثة مصممة بشكل يسمح باختيار البيانات وفرزها بما يجيب على السؤال الذي يشكل محور البحث.

٢- المعلومات: هي ما تكشفه البيانات للمحلل كنتيجة لبحثه وتقصيه. وللوصول إلى ذلك تجري معالجة البيانات، وفرزها، وتصنيفها، وتجميعها، وفهرستها، وتحديد مصادرها. وهكذا، فإن المعلومات المتعلقة بحادث سير معين على أحد الطرق السريعة الكبرى تشمل ارتباطا بين بيانات مثل:

- تصنيف الطريق السريع
- أنواع السيارات المتورطة في الحادث
- في أي وقت من اليوم وقع الحادث
- حالة الطقس وقت وقوع الحادث
- عدد الأشخاص المتورطين في الحادث
- مصدر نداءات الاستغاثة

٣- الإحصاءات: الإحصاءات هي أشكال من المعلومات التي ترتكز إما على تلخيص دفق مستمر من البيانات وإما تأتي عن طريق أخذ العينات. وبما أن الحصول على دفق مستمر من البيانات يكون مكلفا جدا في غالبية الأحيان، تعتمد معظم التحليلات الإحصائية على أنشطة أخذ العينات. فإذا عمل أحدهم على تسجيل عدد حوادث السير على الطريق السريع المذكورة أعلاه يوم الجمعة كل أربعة أسابيع، فذلك سيشكل على الأرجح أساسا جيدا لاحتساب عدد الحوادث الموقعة أيام الجمعة.

ويمكن أن تكون البيانات كمية أو نوعية:

١- البيانات الكمية: هي بيانات رقمية يمكن قياسها بالوحدات (مثلا: الوقت، أو الكلفة المادية، أو الحجم، أو النسب، إلخ.)

٢- البيانات النوعية: هي بيانات وصفية تستخدم الكلمات كوسيلة تعبيرية (مثلا: ملاحظات، أو توصيفات، أو آراء، أو أفكار، إلخ.)

ويمكن أن تنبثق البيانات أيضا من:

١- الملاحظات المجموعة في نقطة زمنية محددة: يكون ذلك مفيدا عندما يكون المطلوب الحصول على " لمحة تصويرية " عن الوضع في نقطة زمنية محددة (مثلا: البيانات المتضمنة في تحليل " SWOT")

٢- الملاحظات المجموعة خلال فترة زمنية معينة: يكون ذلك مفيدا عندما يكون المطلوب مراقبة اتجاه أو نزعة معينة (مثلا: دراسة الناتج المحلي الإجمالي أو مجموع السكان خلال سنوات متعددة لتحديد اتجاه النمو).

كذلك، يمكن التمييز بين البيانات بحسب القصد من وراء استخدامها. واستخدام البيانات في التخطيط الاستراتيجي تشمل قياس ووصف:

١- الاتجاهات السائدة: الاتجاه العام لشيء معين في خلال فترة زمنية معينة.

٢- الخيارات المفضلة: الأمور التي يثمنها المواطنون و / أو الأطراف المعنية، و/أو العملاء، ورأيهم في بعض المسائل.

٣- النتائج المالية: كمية المال الذي تم إنفاقه، أو هدره، أو جنيه، أو توفيره، أو استثماره، إلخ

٤- نتائج الأداء: نتائج العمل المُنجز لبلوغ نتيجة مُعينة.

٥- العلاقات المتلازمة: كيف ترتبط البيانات بيانات أخرى أو تؤثر عليها.

٦- المقارنات المعيارية: كيف تقارن الحالة / الوضع الراهن بأوضاع / حالات أخرى (يمكن اعتبارها أفضل)

٧- التوقعات: توقعات النتائج قبل بلوغها

جمع البيانات

هناك نوعان رئيسيان من جمع البيانات:

١- جمع البيانات الأولية: ويشار إليه أحيانا بالبحث الميداني، وهو يعني جمع البيانات مصدرها الأساسي خصيصا لاستعمالها في مشروع تطوير الخطة الاستراتيجية.
وهناك ثلاث طرق لجمع البيانات الأولية تناقش في هذا القسم، وهي:

- الاستبيانات
- المقابلات
- مجموعات التركيز

٢- جمع البيانات الثانوية: يعني جمع بيانات مجودة أصلا في شكل معين، بحيث تكون هذه البيانات قد جمعت لغاية مختلفة من قبل جهة أخرى. وميزة هذا النوع من جمع البيانات هو أنه يوفر الوقت والطاقة التي يتعين على الجهة بذلها. إلا أنه قد يكون من الضروري شراء هذه البيانات من أحد مزودي خدمات البحث، كما أنها قد لا تكون ذات صلة مباشرة بما تحتاجه الجهة من معلومات.

الاستبيانات:

الاستبيانات هي وسيلة لتكوين فهم واسع وتصويري لوضع معين أو لمواقف اجتماعية معينة أو لسلوك سائد في إطار محدد.

وتتضمن الاستبيانات في معظمها بيانات مجموعة في نقطة زمنية محددة، أي أنها تقدم " لمحة تصويرية " عن تلك المرحلة الزمنية. والاستبيان النموذجي يطرح مجموعة الأسئلة نفسها على عينة عشوائية من السكان أو المستهدفين. وإذا كانت هذه العينة مهمة من الناحية الإحصائية (أي يمكن الاعتماد عليها من حيث تمثيل جميع المستهدفين)، تأتي النتائج تمثيلية، دلالية تعبر عن الإجابات التي كان ليتم الحصول عليها لو أن الأسئلة نفسها قد طرحت على المستهدفين بأسرهم. يشار إلى أن هذه الطريقة في اعتماد العينات التمثيلية تختلف عن المسوح التي يتم فيها جمع وتسجيل المعلومات بصورة جماعية شاملة تغطي كل المستهدفين.

وبالإضافة إلى ذلك، يمكن للاستبيان أن يجمع البيانات خلال فترات زمنية متباعدة. ويتراوح هذا النوع من الاستبيانات من الدراسات الاستشارية القصيرة الأجل (مثلا عندما يسأل الأشخاص أنفسهم الأسئلة نفسها قبل وبعد حدث كبير)، إلى الدراسات الشاملة التي تتعقب مجموعة من الأفراد – وحتى عائلات أو أسر بأكملها – طوال حياتهم، بما يمكن من تحديد العلاقات السببية بيقين أكبر. وتساهم البيانات المجموعة خلال فترات زمنية متباعدة في تحليل التأثيرات التي تحصل مع مرور الوقت، وفي تكوين تصور حول كيف يمكن أن تأثير الاستراتيجية في المستقبل.

نموذج من أنواع الأسئلة التي يمكن طرحها ضمن الاستبيانات:

النوع	مثال	نوع الأسئلة	متى يمكن اعتماد هذا النوع
رأي	ما رأيكم بأسلوب وزارة الصناعة في تطوير قطاع الصناعة؟	أسئلة مفتوحة هي مجموعة من الأسئلة التي ليس لها إجابة واحدة محددة. وهي تعطي المستطلعين فرصة للإجابة بعباراتهم الخاصة	عندما يكون المطلوب الحصول على رأي المستطلعين
لائحة	يرجى منكم أن تضعوا لائحة بالمسائل التي ترونها مهمة لتحسين الاقتصاد في المملكة العربية السعودية		
الاختبار من ضمن قائمة خيارات	أي من البلدان التالية تتمتع بالاقتصاد الأقوى بنظركم؟ - الإمارات العربية المتحدة - المملكة العربية السعودية - الكويت - البحرين - قطر - عمان	الأسئلة المغلقة: هي مجموعة من الأسئلة التي لها إجابات واضحة ومحددة على المستطلعين أن يختاروا من بينها. وصياغة هذه الأسئلة تكون عادة أصعب من صياغة الأسئلة المفتوحة لأن الخيارات يجب أن تصمم بشكل تغطي فيه كل الإجابات الممكنة التي يمكن أن يعطيها المستطلعون لكل سؤال من الأسئلة	عندما يكون على المستطلعين أن يختاروا أفضل إجابة من ضمن مجموعة من الخيارات الممكنة
التصنيف	من ضمن قائمة دول مجلس التعاون الخليجي التالية، اختاروا ثلاث دول تعتبرون أنها تملك الاقتصادات الأقوى (١= أقوى اقتصاد؛ ٢= ثاني أقوى اقتصاد؛ ٣= ثالث أقوى اقتصاد) - الإمارات العربية المتحدة - المملكة العربية السعودية - الكويت - قطر - البحرين - عمان		عندما يكون المطلوب تصنيف الأجوبة المحتملة في محاولة لإيجاد رابط في ما بينها
درجة التأييد / الاختلاف (مقياس ليكرت)	إن اعتماد عملة موحدة في دول مجلس التعاون الخليجي سيكون مفيدا للمملكة العربية السعودية: - أوافق بشدة - أوافق - لا تعليق - لا أوافق - لا أوافق إطلاقاً		عندما يكون المطلوب معرفة آراء ومشاعر المستطلعين حول مسألة معينة

فـي حـال بـرزت حاجـة لإجـراء استبيان، قـد يكـون مـن المفيـد تكليـف شـركة متخصصـة فـي مجـال الإحصـاءات والأبحـاث للقيـام بالعمـل المطلـوب. وتكتسـب هـذه المسـألة أهمية خاصـة عندما يكون المطلوب جمع كمية كبيرة من البيانات في غضون فترة قصيرة من الوقت. فشركات الإحصاء والبحث تتمتع بخبرة واسعة مما يعزز من جودة الاستبيانات وتستطيع اعتماد أفضل الممارسات في تصميم منهجية جمع البيانات.

المقابلات

تبرز أهميـة المقابـلات عندمـا يكـون مـن الضـروري الحصـول علـى آراء ' فوريـة ' حـول مسـألة معينـة، وجمـع المعطيـات والمعتقـدات التاريخيـة حولهـا. وتعـد المقابـلات مـن الأدوات المفيدة جدا لجمع البيانات من الخبراء ومن القادة داخل (أو خارج) الجهة عند وضـع خطتهـا الاسـتراتيجية. إلا أن المقابـلات تسـتهلك الكثيـر مـن الوقـت بالنسـبة إلـى فريق العمل، وقد يكون من الصعب تحديد مواعيد لها إذا كان الوقت المحدد لجمع البيانات قصيرا جدا.

والتحضير للمقابلة عنصر أساسي جدا في إنجاح المقابلة. فقبل المقابلة، يجب أن:

١- يكـون هنـاك وضـوح حـول غايـة المقابلـة – مـا نـوع البيانـات التـي يتـم السـعي للحصـول عليها؟ وكيف ستستعمل؟
٢- وضع لائحة بالأسئلة المنهجية (دليل المقابلة) إذا كان الهدف مقارنة النتائج بإجابات عدد من المستطلعين.
٣- ترتيـب الأسـئلة لطرحهـا بحسـب الأولويـة تحسـبا لاختصـار الوقـت، ووضـع تسلسـل للأسـئلة بشـكل يكـون الواحـد منهـا مبنيـا علـى الآخـر، والتحقـق مـن أن الأسـئلة تعالـج لائحـة المسـائل المحـددة التـي لأجلهـا تجمـع البيانـات.
٤- تحضير الأشخاص الذين تجري معهم المقابلة من خلال تحديد موعد ثابت للمقابلة واطلاعهم على هدف المقابلة.
٥- تحضير المحاور عن طريق اطلاعه على خلفية الشخص الذي ستجري معه المقابلة.

ويتحـدد نـوع الأسـئلة التـي يجـب طرحهـا بحسـب هـدف المقابلـة (أسـئلة مفتوحـة أو أسـئلة تكـون الإجابـة عليهـا بـ ' نعـم / لا ').

وبشكل عام، تنتقل الأسئلة المطروحة من نوع إلى آخر مع تقدم المقابلة كما نرى في المثال التوضيحي أدناه:

البداية ← النهاية

أسئلة سهلة ← أسئلة صعبة / محددة أكثر

	أسئلة عامة	أسئلة مفتوحة	أسئلة مغلقة	أسئلة تفصيلية
تعريف	• أسئلة عامة تطرح كمقدمة أو نقطة انطلاق لإرساء أرضية مشتركة للمقابلة	• أسئلة مفتوحة تسمح للمستطلعين بأن يتوسعوا في الإجابة ويعطوا معلومات قد تكون جديدة بالنسبة إلى المحاور، • غالبا ما يطلب من المستطلعين هنا أن يفكروا ويعبروا عن آرائهم ومشاعرهم	• أسئلة مغلقة تتطلب من المستطلعين الإجابة ب "نعم" او "لا" أو بإعطاء رقم محدد • وهي أسئلة يسهل عليهم الإجابة عليها ولكنها لا تعطي المحاور إلا حقائق محددة عن مسألة معينة.	• أسئلة تتابع النقاش في نقطة معينة عولجت في وقت سابق من المقابلة، • تسمح للشخص الذي يجري المقابلة بأن يتحرى بعمق عن موضوع معين ، وبتوجيه الحوار حتى يتمكن من توضيح نقطة معينة
مثال	• ماهو المعدل الحالي لحوادث السيارات؟	• ماهي برأيك العوامل المحركة الرئيسية لهذا المعدل المرتفع من حوادث المرور؟	• هل تعتقد أن تركيب المزيد من الكاميرات سيقلل من حوادث المرور؟	• ماهي أفضل الأماكن برأيك لتركيب الكاميرات؟

في هذا النوع العام من المقابلات (المعروض أعلاه)، يجب أن يبدأ المحاور بإعادة التأكيد على هدف المقابلة للشخص الذي تجرى معه المقابلة وسبب اختياره لها. وبعد ذلك، يستطيع أن يفتتح مقابلته بطرح الأسئلة العامة لإطلاق نوع من الحوار مع المستطلع، وينتقل من بعدها إلى أسئلة مفتوحة أكثر (أي الأسئلة التي قد تتطلب شرحا بدلا من الإجابة " نعم" أو " لا ") ليسمح للشخص الذي تتم مقابلته بأن يتوسع في الموضوع. ويمكن أن تتبع الأسئلة المفتوحة سلسلة من الأسئلة المغلقة (أي الأسئلة التي تدخل في تفاصيل نقطة معينة) للتحقق من مسائل معينة. ومع اقتراب المقابلة من نهايتها يستطيع المحاور أن يعطي الشخص الذي تتم مقابلته فرصة للتعبير عن آرائه وإضافة ما يرغب في إضافته.

وفيما يلي مجموعة من المبادئ التوجيهية العامة الخاصة بإجراء المقابلة:

١- **الانفتاح –** السماح للشخص الذي تتم مقابلته بإعطاء آراءه من دون أن يتم تحديه.

٢- **المرونة –** مواكبة أفكار الشخص الذي تتم مقابلته، مع توجيه المقابلة بما يسمح بجمع البيانات المطلوبة.

٣- **الشمولية –** التأكد من أن كل النقاط ذات الصلة قد تمت تغطيتها.

٤- **التقصي –** فهم أفكار المستطلع وطرح أسئلة تعقيبية للتأكد من فهم الآراء أو الحقائق التي يعطيها.

٥- **التعاون –** قد يشكل تبادل المعلومات (غير الخاصة) مع المستطلع طريقة جيدة لكسب ثقته.

ويفضل توثيق المقابلات في استمارة تلخيصيه تسهل العودة إليها لاحقا، وفيما يلي نموذج عن هذه الاستمارة:

اسم المحاور	اسم الشخص الذي يجري المقابلة
التاريخ / الساعة	تاريخ وساعة إجراء المقابلة
المكان	مكان إجراء المقابلة
هدف المقابلة	وصف مختصر لهدف اللقاء (مثلا : هدف هذا اللقاء هو تحديد الاتجاهات الأخير في احتواء الأوبئة)
معلومات خاصة بالشخص الذي تتم مقابلته	
الاسم	اسم الشخص الذي تجرى معه المقابلة
الجهة	الجهة التي ينتمي إليها الشخص الذي تتم مقابلته
الإدارة / المنصب	الإدارة التي ينتمي إليها الشخص الذي تتم مقابلته ومنصبه فيها
معلومات خاصة بالشخص الذي تتم مقابلته	
معلومات الاتصال	رقم الهاتف و/ أو عنوان البريد الإلكتروني الشخص الذي تتم مقابلته
دليل المقابلة	
السؤال ١	
الجواب ١	
السؤال ١	
الجواب ١	

مجموعات التركيز

مجموعات التركيز هي عبارة عن مقابلات منهجية تجري مع عدد من الأفراد لمناقشة موضوع محدد أو الحصول على عينة من الآراء حول التحديات الموجودة. وتعتبر " مجموعات التركيز " بشكل عام منهجية ' نوعية ' تبين آراء واعتقادات عدد صغير من الأشخاص بصورة معمقة على عكس الاستبيانات الواسعة النطاق التي تتوجه إلى عدد كبير من الأشخاص بأسئلة متطابقة، والتي تكون مناسبة أكثر للتحليل الكمي. والحجم المثالي لمجموعة التركيز هو من ٥ إلى ٨ أشخاص في الجلسة الواحدة.

- وضع قائمة بالأسئلة التي يجب طرحها خلال الجلسة. ولضمان مناقشة كل سؤال بشكل معمق، ينصح بعدم تغطية أكثر من ٥ إلى ١٠ أسئلة ضمن النقاش.

ومجموعات التركيز بشكل رئيسي مجموعة مقابلات تجرى دفعة واحدة. لذلك فالكثير من المبادئ التوجيهية الخاصة بـ " مجموعات التركيز " مشابهة للمقابلات.

وتقتضي مقاربة مجموعة التركيز العمل على تيسير نقاش بين المشاركين حول الأجوبة التي يعطونها على كل سؤال من الأسئلة. ومنسق الجلسة الجيد هو القادر على أن:

١- يوجه النقاش من دون أن ينخرط في الحوار بشكل مباشر.
٢- يولد الحماسة بين المشاركين ويبقي على اهتمامهم بالموضوع.
٣- يضمن المشاركة الناشطة لكافة أفراد المجموعة، ويعطي الجميع الفرصة للمساهمة في النقاش.
٤- يصغي للمشاركين من دون أن يظهر ردة فعل قوية أو تبدلا في حركاته (لغة الجسد)، متجنبا بالتالي إعطاء أي تلميح حول رضاه أو عدم رضاه حيال الآراء المقدمة.

جمع البيانات الثانوية

هناك كميات هائلة من البيانات التي يجري العمل على جمعها وتنظيمها ونشرها بشكل روتيني من قبل مجموعة كبيرة من المؤسسات. ويمكن الوصول إلى كثير من هذه البيانات بسهولة عن طريق الانترنت. وفي الجدول المبين أدناه لائحة مختصرة حول مصادر البيانات الداخلية والخارجية الأكثر شيوعاً. يرجى ملاحظة أن القائمة التالية توضيحية فقط وليست شاملة.

مصادر المعلومات		
		المصادر الحكومية
غرف التجارة		تُقدم غرفة التجارة تقارير وملخصات مفيدة حول المؤشرات الاقتصادية، والقطاعات. الخ.
المصارف المركزية		تنشر مختلف المصارف المركزية في مختلف البلدان حول العالم تقارير تتعلق بالتوقعات الاقتصادية في هذه البلدان
الهيئات الاحصائية		تُقدم هيئات الاحصاء تقارير وملخصات مفيدة حول المؤشرات الاقتصادية، والسكانية والبشرية. إلخ
		الوكالات الدولية
صندوق النقد الدولي	www.imf.org	يصدر تقارير خاصة بكل بلد. وهناك ثلاث منشورات رئيسية تصدر عن الصندوق وهي: - التوقعات الاقتصادية العالمية -التقرير السنوي - الأسواق المالية العالمية
برنامج الأمم المتحدة الإنمائي	www.undp.org	يصدر منشورات تحلل تطور التنمية على المستوى الإقليمي، والوطني، والمحلي. ومن منشوراته الرئيسية: التقرير السنوي للتنمية البشرية.
منظمة العمل الدولية	www.ilo.org	تصدر منشورات حول مختلف القضايا المتعلقة بالعمل وحقوق الإنسان. ومن منشوراتها الرئيسية : تقرير المدير العام
منظمة التجارة العالمية	www.wto.org	تصدر منشورات حول سياسات وأنظمة التجارة الدولية. ومن منشوراتها الرئيسية: - تقرير التجارة العالمية - إحصاءات التجارة الدولية - التقرير السنوي لمنظمة التجارة العالمية
منظمة الصحة العالمية	www.who.int	تصدر منشورات مختلفة تحلل المسائل المتعلقة بتفشي الأمراض، وأداء أنظمة الصحة حول العالم. ومن منشوراتها الرئيسية : تقرير الصحة العالمية .

مصادر المعلومات		
الوكالات الدولية		
البنك الدولي	www.worldbank.org	يوفر مجموعة من قواعد البيانات الضخمة المتعلقة بالإحصاءات الاقتصادية والاجتماعية ، والإحصاءات المرتبطة بالقضايا التنموية الأخرى ، وهي تغطي كافة البلدان حول العالم
المنشورات الخاصة ببيئة الأعمال		
مجلة " ذي إيك ونومست"	www.economist.com	لديها أرشيف يحتوي على المقالات القديمة والتقارير والاستطلاعات المتخصصة. وتشكل واحدة الاستخبارات الاقتصادية التابعة لهذه المجلة والمعنية بوضع تقارير اقتصادية حول البلدان المختلفة (Economic Intelligence Unit Country Briefings) ، مصدراً جيد للمعلومات الاقتصادية الخاصة بكل بلد
قواعد البيانات مدفوعة الاشتراك		
" زاوية"	www.zawya.com	وهي توفر إمكانية إجراء بحث شامل حول المؤسسات والشركات ، وتشكل بوابة للنفاذ إلى مقالات بحثية متنوعة صادرة عن جهات مختلفة
محركات البحث على شبكة الانترنت		
غوغل	www.google.com	تشكل بوابة للنفاذ إلى أي من المعلومات ومصادر المعلومات المطلوبة. وهي تعتبر نقطة جيدة للانطلاق بأي بحث
ياندكس	www.yandex.com	
بنج	www.bing.com	

وتتوافر في معظم الأحيان مجموعة واسعة من مصادر المعلومات الإضافية المرتبطة بالموضوع تحت البحث، مثل المواقع الإلكترونية التابعة لإدارات معنية وأقسام المنشورات الخاصة بها. ويمكن أن تؤمن هذه المواقع كمية كبيرة من البيانات المحددة وتوفر إحالات إلى مواقع أخرى ذات صلة. وقد يكون من المفيد أيضا البحث في المنشورات الأكاديمية والمجلات التجارية والمجلات المتخصصة إذا دعت الحاجة.

وبالإضافة إلى ما تقدم، يعتبر خبراء المجال – أي الأشخاص الذين يتمتعون بخبرة واسعة في الموضوع قيد الدرس – مصادر مفيدة يمكنها أن توجه الباحث إلى حيث يستطيع إيجاد مصادره من المعلومات الثانوية. ويشمل هؤلاء:

- خبراء الاقتصاد
- الأكاديميون
- العلماء
- الباحثون الاجتماعيون
- خبراء الإحصاء

أدوات استعمال البيانات

تستخدم البيانات في وضع خلاصات واستنتاجات محددة تسهل عملية التخطيط الاستراتيجي في الجهات. ويناقش هذا القسم ثلاث أدوات مختلفة تستخدم في معالجة البيانات وهي: التوقعات، المقارنات المعيارية، وتحليل التكلفة / المنفعة.

التوقعات:
تتمثل في العمل على تحديد الاتجاهات السابقة ودراستها والارتكاز عليها في استقراء المستقبل. وتستعمل هذه الطريقة عادة لمراقبة التغيرات مع مرور الوقت (تعرف بنظرية السلاسل الزمنية) ووضع التوقعات. وهي عملية مفيدة جدا في إطار الدورة الثلاثية للتخطيط الاستراتيجي، ذلك أنها قد تساعد على تحديد التغيرات المحتملة خلال فترة زمنية معينة واعتماد المبادرات و/أو التدابير المناسبة للتعامل مع هذه التغيرات.

صحيح أنه من الصعب التكهن بالمستقبل بشكل صحيح؛ ولكن عندما يكون بالإمكان تحديد العوامل المحركة الرئيسية في قطاع معين، يمكن وضع التوقعات وتحديد معالم التوجهات المستقبلية. واستعمال هذه المحركات إلى جانب البيانات التاريخية يسمح بتوقع المستقبل.

تقييم العوامل الرئيسية	جمع البيانات	وضع التوقعات
تحديد العوامل الرئيسية ذات الصلة وتقييم كيفية تأثير كل منها على التوقعات: • مقابلات مع خبراء (خارجيين) • مقابلات مع خبراء (داخليين)	• جمع البيانات المرتبطة بالعوامل الرئيسية للتحقق من صحة التقييم • جمع البيانات المرتبطة بالموضوع للتمكن من تحليل الاتجاهات السابقة (أي معرفة كيف تغيرت البيانات مع الوقت في السابق) • إجراء بحث ثانوي	• وضع نموذج للتوقعات يشمل كيفية تأثير كل عامل من العوامل الرئيسية على التوقعات . وطلب مساعدة الأشخاص المذكورين أدناه ، لتصميم نموذج التوقعات • خبراء الإحصاء • خبراء الرياضيات

وفيما يلي ملخص عن عملية وضع التوقعات:

هناك شرطان أساسيان لوضع التوقعات: تحديد العوامل الرئيسية وجمع البيانات الدقيقة حولها. وإذا كانت التوقعات أساسية لتطوير الخطة الاستراتيجية وكان هناك متسع من الوقت، قد يكون من الضروري جمع عينات من البيانات المرتبطة بالعوامل الرئيسية للاستفادة منها في وقع توقعات دقيقة.

المقارنات المعيارية:

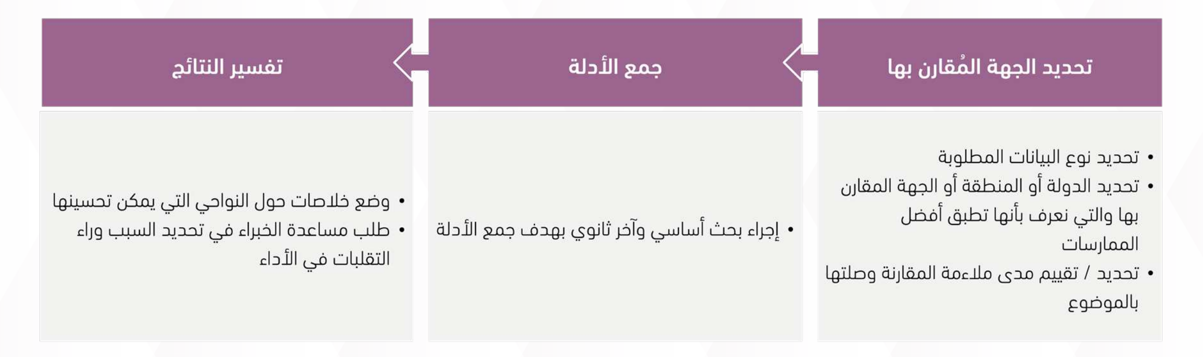
استخدم المقارنات المعيارية البيانات لمقارنة النتائج وتحديد المعايير والأهداف. ومقارنة الأداء من خلال المقارنات المعيارية هي وسيلة مهمة جدا لتحديد النواحي الواجب تطويرها في عملية تنفيذ الاستراتيجية. وهناك ثلاثة طرق رئيسية لتطبيق المقارنات المعيارية في العمل الاستراتيجي:

١- مقارنة البيانات المعيارية: إن مقارنة البيانات المعيارية (أي مقارنة النتائج بنتائج جهة أخرى تتولى عملا مماثلا) يمكن أن تشكل محركا فعالا يساعد على دعم الحجج التي تدعو إلى التغيير، وذلك من خلال مقارنة مستوى الأداء عند الجهات المماثلة بمستويات الأداء الحالية للجهة المعنية. وتشكل المقارنات المعيارية أيضا أداة ممتازة يمكن استعمالها في تحديد أهداف مؤشرات الأداء الاستراتيجية، ومؤشرات الأداء التشغيلية، ومقاييس الأداء التشغيلية.

٢- التعلم من المقارنات المعيارية: بعد الانتهاء من مقارنة البينات المعيارية لدعم حجج التغيير، يمكن تطبيق آلية التعلم من المقارنات المعيارية التي تساعد على معرفة كيف تخطى الآخرون مشاكل مشابهة أو كيف ابتكروا طرقا خلاقة لإنجاز عملهم. ومن خلال المقارنات الدولية، يمكن جمع البيانات والمعلومات، والعمل على تحليل المقاربات التي اعتمدتها بلدان أخرى لمعالجة قضايا مماثلة والاستفادة من خبرتها وتجاربها.

٣- المقارنات المعيارية غير المباشرة: وهي تقتضي توسع أفق التفكير ونطاقه واعتماد التفكير المختلف والخلاق (المعروف باللغة الإنجليزية بالمصطلح الشهير " Thinking outside the box ") لاكتشاف ما يمكن تعلمه من جهات أخرى مختلفة (مثل النظر في الطريقة التي تتعامل بها شركات الخدمات التجارية مع عملائها كوسيلة لمعرفة كيف تستطيع الوزارة تسجيل الأشخاص المستفيدين من خدماتها)؛ وهي طريقة مفيدة للبحث عن أفكار جديدة لـ " إنجاز الأمور " وتعزيز وجود ثقافة منفتحة على الممارسات الجديدة الخلاقة. والمصدر الرئيسي للحصول على معلومات المقارنات المعيارية هو شبكة الانترنت فالأبحاث البسيطة عبر الشبكة غالبا ما تقضي إلى كميات هائلة من المقارنات المعيارية التي يمكن استعمالها طوال عملية التخطيط الاستراتيجي.

يمكن تلخيص عملية المقارنة المعيارية بصورتها الإجمالية فيما يلي:



تحليل التكلفة / المنفعة:

أداة تحليلية تستخدم لتقدير تكاليف ومنافع تطبيق السياسات الحكومية من الناحية النقدية، ومن ثم الإجابة على السؤال: هل هذه السياسة أو المشروع أو الاستثمار له عوائد أكبر من التكاليف؟ هل تتوفر من خلاله منافع أعلى من خيارات السياسات البديلة؟

وتجاريا يتم من خلال هذه الأداة تحليل القرارات التجارية. وتخصم منافع حالة معينة أو الأعمال المتصلة بالعمل، ثم تطرح التكاليف المرتبطة باتخاذ هذا الإجراء. ويقوم بعض الاستشاريين أو المحللين أيضا ببناء النموذج لوضع قيمة نقدية على البنود غير الملموسة، مثل الفوائد والتكاليف المرتبطة بالعيش في مدينة معينة، كما يعتمد معظم المحللين تكلفة الفرصة البديلة في هذه المعادلات.

وحيث أن هذا التحليل يستند إلى تقديرات، فلا ينبغي التعامل معه على أنه معصوم من الخطأ. فتوصيات إحدى السياسات أو القرارات التجارية التي تخرج من تحليل التكلفة والمنفعة تكون فقط بجودة تلك البيانات والافتراضات التي تدخل في التحليل. فقد تكون هذه التوصيات خاطئة إذا استندت إلى بيانات خاطئة. وفي الواقع، فإن الحصول على البيانات المناسبة ووضع افتراضات قائمة على الأدلة وقابلة للتبرير بوجه عام أحد أهم الجوانب(وأكثرها استهلاكا للوقت)في أي تحليل للتكلفة مقابل المنفعة. مرة أخرى وفي نهاية المطاف، فإن هذا التحليل يكون جيدا فقط بمقدار جودة البيانات المستخدمة لإنتاجه. إذا كنت تستخدم بيانات فقيرة، أو افتراضات خاطئة، فسيكون للتحليل قيمة ضئيلة.

ولا توجد صيغة واحدة أو قالب واحد لإجراء هذا التحليل. حيث تتطلب كل سياسة أو قرار تجاري في سياقاتها المختلفة تحليلا فريدا خاصا بها. ومع ذلك، يضمن التحليل الذي يتم إجراؤه بشكل سليم أن يتم تقدير التكاليف والمنافع لسياسة أو قرار معين بطريقة منهجية ومبررة. من المهم أن نبين دائما وبوضوح الأسلوب المستخدم لإجراء تحليل التكلفة مقابل المنفعة، حيث قد تؤدي الأساليب المختلفة إلى نتائج مختلفة.

وإذا ما تم إجراء هذا التحليل بعناية، فإنه يضمن أن تستند التوصية بسياسة أو قرار معين إلى افتراضات سليمة، وتقدم تقديرات مبررة لتكاليف ومنافع سياسة أو قرار بعينه. ومع ذلك، فإن جميع تحليلات التكلفة والمنفعة تقريبا تتضمن الخطوات التالية، وينصب التركيز هنا على تطوير خطوات التحليل بطريقة مباشرة بحيث تجعل عملية إجراء التحليل) وتبريره لاحقا (شاملة ومنتظمة:

١- تحديد الوضع الراهن.
٢- تحديد الرابحين والخاسرين من الوضع الراهن.
٣- تحديد الرابحين والخاسرين لما بعد تنفيذ السياسة قيد الدراسة.
٤- تحويل كل من التكاليف بالنسبة إلى الخاسرين والمنافع بالنسبة للرابحين إلى قيمة نقدية.
٥- مقارنة التكاليف والمنافع للوضع الراهن والبدائل.
٦- العمل على تنويع وتغيير الافتراضات الخاصة بالتحليل.

ولمن يرغب في الحصول على تحليلات تكلفة مقابل العائد أكثر عمقا أو المنهجيات البديلة، فهناك العديد من المواد الإضافية المتوفرة. على سبيل المثال، توفر جمعية تحليل التكاليف والمنافع، https://benefitcostanalysis.org ثروة من المعلومات ومصدر لتبادل الأفكار والأساليب لإجراء هذه التحليلات على أنواع معينة من السياسات.

أدوات التفكير المنهجي

التفكير المنهجي مهم جدا في كثير من مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي، لأنه يساعد على التوصل إلى حلول أفضل وربما أكثر ابتكارا لمسألة معينة. وفيما يلي، أربع أدوات أساسية تساعد في تنظيم أفكار الفريق ومنهجتها:

١- العصف الذهني
٢- تحليل البيئة الخارجية " PESTLE"
٣- شجرة التفريع المنطقي
٤- تحليل المشاكل باستخدام مخطط السبب والتأثير (مخطط هيكل السمكة)
٥- مبدأ " الحصرية والشمولية "

العصف الذهني:

العصف الذهني هو تقنية ذهنية تساعد على وضع مجموعة كبيرة من الأفكار بهدف إيجاد حل لمشكلة معينة. والعصف الذهني هو من أدوات التفكير المعروفة جدا في العمل الاستراتيجي، ذلك أنها تعمل بشكل أساسي على توسيع أفق التفكير وتحث على النظر في كل الأبعاد الموجودة في المسألة أو المشكلة المعنية. وإذا استعملت هذه الأداة بشكل جيد، يمكنها أن تعطي الكثير من الحلول الممكنة في فترة زمنية قصيرة. وفيما يلي إيجاز لعملية



هناك ثلاث قواعد رئيسية في العصف الذهني تحفز توليد الأفكار، وتزيد من مستوى الابتكار لدى المشاركين:

١-تشجيع الأشخاص على تشاطر الأفكار: يجب أن يعطى الأفراد الثقة للتعبير عن أفكارهم (المرتبطة بالموضوع). بشكل عام، كلما زاد عدد الأفكار المقترحة، كلما زادت فرصة التوصل إلى حل مبتكر.

٢- الامتناع عن الانتقاد: يجب الامتناع عن انتقاد أي من الأفكار المطروحة أثناء العصف الذهني؛ وعوضا عن ذلك، يجب أن يركز المشاركون على توسيع الأفكار المقدمة أو إضافة المزيد عليها. وبالامتناع عن إطلاق الأحكام وانتقاد الأفكار، يشعر المشاركون بحرية أكبر لاقتراح أفكار جيدة (تكون أحيانا حاسمة).

٣- الترحيب بالأفكار الخارجة عن المألوف: للحصول على لائحة متينة وطويلة من الأفكار، يجب الترحيب بالأفكار الاستثنائية أو الخارجة عن المألوف. ويمكن التوصل إلى هذه الأفكار من خلال معالجة المسألة من منظور جديد ومختلف وبالابتعاد عن الافتراضات والاستنتاجات. فقد تساهم هذه الطرق غير الاعتيادية في إيجاد حلول أفضل.

وبالعودة إلى عملية التخطيط الاستراتيجي في الجهة، يكون أعضاء فريق التخطيط الاستراتيجي هم المسؤولين عن إدارة عملية العصف الذهني. فهذا الفريق يشكل بصورة رئيسية مجموعة من المعاونين والمساعدين هدفهم دعم المشاركين في جلسة العصف الذهني.

ولدى إدارات جلسات العصف الذهني، يجب التنبه طيلة الوقت للعوامل التالية:

١- مساعدة الأشخاص كي يفهموا سبب وجودهم في الجلسة: وهذا يتطلب توضيح هدف الجلسة وتذكير المشاركين به كلما ابتعدوا عنه. ويجب إشعار المشاركين بالحاجة الماسة لإنجاز العمل والطاقة الضرورية له.

٢- الحرص على الحيادية إزاء المضمون: يتعين على فريق التخطيط الاستراتيجي أن يبقى مركزا على العملية طوال فترة إدارته لهذا النوع من الجلسات، والامتناع عن محاولة التأثير على قرارات المجموعة إلا إذا طلب منه تقديم النصيحة بشكل واضح.

٣- الدفاع عن الأفكار وليس عن الأفراد: وهذا يعني معاملة جميع المشاركين في جلسة العصف الذهني بصورة متساوية.

٤- ربط الأفكار ببعضها: وهذا يعني الطلب من المشاركين أن يبنوا على أفكار بعضهم بعضا، كي ينشأ التفكير الجماعي.

٥- إعادة الصياغة بألفاظ مختلفة سعيا للوضوح: وهذا يعني تكرار ما يقوله الأشخاص كي يعرفوا أن أفكارهم تؤخذ على محمل الجد وكي يسمعها الآخرون مرة ثانية.

٦- التلخيص بين الحين والآخر: وهذا يعني تلخيص النقاش / الأفكار المطروحة باقتضاب وانتظام وكلما دعت الحاجة لذلك.

٧- الاستعانة بالتوثيق وبالأدوات البصرية (مثلاً: اللوح الورقي، شاشة الكترونية.): وهذا يعني تدوين ما يقوله المشاركون لتعقب الأفكار المطروحة. ويجب أن تكون الجمل قصيرة ودقيقة.

٨- تحضير المواد المرجعية قبل جلسة العصف الذهني: قد يكون فريق التخطيط الاستراتيجي بحاجة لإعداد عرض تقديمي عن موضوع معين من أجل وضع المشاركين في السياق الصحيح أو إعطائهم الخلفية المناسبة حول الموضوع قبل بدء عملية العصف الذهني.

تحليل البيئة الخارجية – " PESTLE "

" PESTLE " أداة تحليل منهجية تدرس العوامل الخارجية المؤثرة على الجهة. ويعالج " PESTLE " هذه العوامل الخارجية من ست نواح: الناحية السياسية، والناحية الاقتصادية، والناحية الاجتماعية – الثقافية، والناحية التقنية، والناحية البيئية، والناحية القانونية.

تنطلق العملية من خلال بحث حول القضايا والأحداث العالمية والإقليمية والمحلية المرتبطة بنطاق عمل الجهة. ويمكن دعم البحث المكتبي (نحو: البحث عبر الانترنت، الاطلاع على التقارير، إلخ.) بإجراء مقابلات شخصية أو هاتفية مع خبراء مختصين في مجال عمل الجهة. ويمكن أن يشمل هؤلاء:

١- خبراء / اختصاصيون من الخارج، ويشمل هؤلاء خبراء الاقتصاد والاجتماع والاعمال، وربما خبراء مختصون في مجال عمل الجهة، ويمكنهم أن يقدموا رؤية محايدة عن البيئة الخارجية.
٢- ممثلون عن و/ أو تقارير الوكالات المحلية والدولية، يمكنهم أن يساهموا في تحديد المعايير المطلوبة من الجهة، وذلك من خلال تسليط الضوء على مختلف الاتجاهات السائدة.
٣- خبراء / اختصاصيون من الداخل، ويشمل هؤلاء أفرادا من موظفي الجهة نفسها، مثل مدراء الإدارات أو كبار المستشارين والخبراء.

وكجزء من عملية جمع البيانات وتنفيذ العمل التحليلي، يمكن الاستعانة بقائمة الأسئلة التالية لتحديد العوامل المؤثرة في كل ناحية من النواحي التي يدرسها تحليل " PESTLE ":

١- كيف تتأثر رؤية الجهة، ورسالتها وأجندتها بالتغيرات الدولية أو الإقليمية أو السياسية؟ هل سيصبح عمل الجهة أكثر سهولة أو أكثر صعوبة بسبب هذه التغيرات؟
٢- ما هو الرابط بين النمو / التراجع الاقتصادي وخدمات الجهة وسياساتها؟
٣- كيف غيرت القضايا الاجتماعية – الثقافية الأخيرة طريقة عمل الجهة؟ ما هي التوقعات حول التغيرات التالية التي ستحصل في هذا المجال؟
٤- كيف تستطيع التقنية أن تؤثر على خدمات الجهة؟
٥- ما هي العوامل القانونية التي يمكن أن تؤثر على عمل الجهة؟
٦- ما هي الاتجاهات الدولية البيئية التي ستؤثر على الجهة؟ كيف يمكن للكوارث الطبيعية أن تؤثر على عمل الجهة؟
٧- أي من عوامل " PESTLE " سيكون له التأثير الأكبر على الجهة؟
٨- أي من عوامل " PESTLE " هو الأهم في الوقت الحاضر وسيبقى كذلك في السنوات القليلة المقبلة؟
٩- ما هي العوامل التي حددتها الجهات المُشابهة للجهة المعنية (محليا / دوليا)؟

فيما يلي، لائحة غير شاملة لمجموعة من المسائل التي يمكن النظر فيها لدى الإجابة على الأسئلة المطروحة أعلاه:

العامل	عينة من الأمثلة التي يمكن دراستها
العامل السياسي	- سياسة فرض الضرائب (إذا كان ذلك مناسبا) - الحكومة المحلية - الاتجاهات السياسية - سمعة البلد - العلاقات الحكومية
العامل الاقتصادي	- الدورات الاقتصادية - اتجاهات الناتج المحلي الإجمالي - معدلات الفائدة - التضخم - البطالة
العامل الاجتماعي – الثقافي	- ديمغرافية السكان - تبدل الفئات أو الطبقات الاجتماعية - تغيرات الأنماط المعيشية - مستويات التعليم
العامل التقني	- الاكتشافات الجديدة - سرعة انتقال التقنية - معدلات تقادم التقنية
العامل القانوني	- الاتفاقيات الدولية / الإقليمية - قانون العمل - قانون الصحة والسلامة - التشريعات
العامل البيئي	- التأثيرات / التشريعات المتعلقة بالبيئة - القانون البلدي - استهلاك الطاقة - التخلص من النفايات

بعد الحصول على نتائج هذين النشاطين المرتبطين بجمع البيانات، يمكن العمل على تنظيم المعلومات وجمعها ضمن وثيقة مرجعية خاصة بالموضوع و/ أو ترتيبها في عرض تقديمي يقدم ضمن ورشة عمل أو مجموعة تركيز هدفها تدريب المشاركين على تحديد كيفية تأثر الجهة بكل عامل من عوامل " PESTLE ". ويمكن استعمال النموذج الوارد أدناه لجمع آراء المجموعة:

العامل	المسألة	مستوى التأثير	طبيعة التأثير	الإطار الزمني
		مرتفع/ منخفض	إيجابي/ سلبي	طويل الأمد/ متوسط الأمد/ قصير الأمد

فيما يلي تعريف لكل خانات الجدول أعلاه:

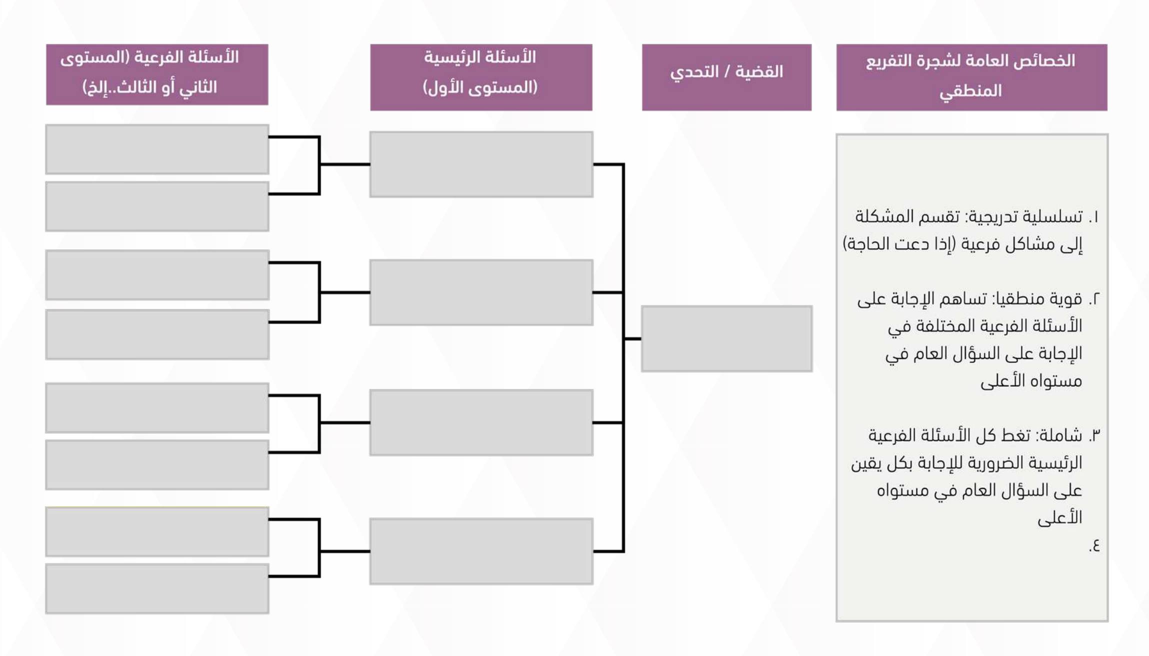
١- العامل: أحد عوامل " PESTLE " (أي السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية – الثقافية، والتقنية، والقانونية، والبيئية)
٢- المسألة: وصف للمسائل التي تندرج ضمن عوامل " PESTLE "
٣- مستوى التأثير: مستوى تأثير المسائل على المشروع و/ أو الجهة (مرتفع / منخفض)
٤- طبيعة التأثير: نوع التأثير الذي تتركه المسائل على المشروع و/ أو الجهة (إيجابي / سلبي)
٥- الإطار الزمني: هو المدة الزمنية المتوقعة التي سيستمر فيها التأثير على المشروع و/ أو الجهة (المدى القصير/ المدى المتوسط / المدى الطويل)

شجرة التفريع المنطقي

شجرة التفريع المنطقي هي أداة أخرى يمكن أن تساهم في تنظيم التفكير ومنهجته، فهي تساعد على تحديد المسألة أو التحدي الأساسي الذي يتعين على الفريق معالجته، وتقسمها إلى عناصر وأجزاء صغيرة (مسائل فرعية). ويمكن استعمالها على سبيل المثال:

١- تحديد المسائل / المشاكل المحددة.
٢- تطوير الأهداف الاستراتيجية الحصرية والشاملة.
٣- تحديد عوامل النجاح الرئيسية المرتبطة بالأهداف الاستراتيجية.
٤- تسلسل المبادرات وتفريعها إلى أنشطة.

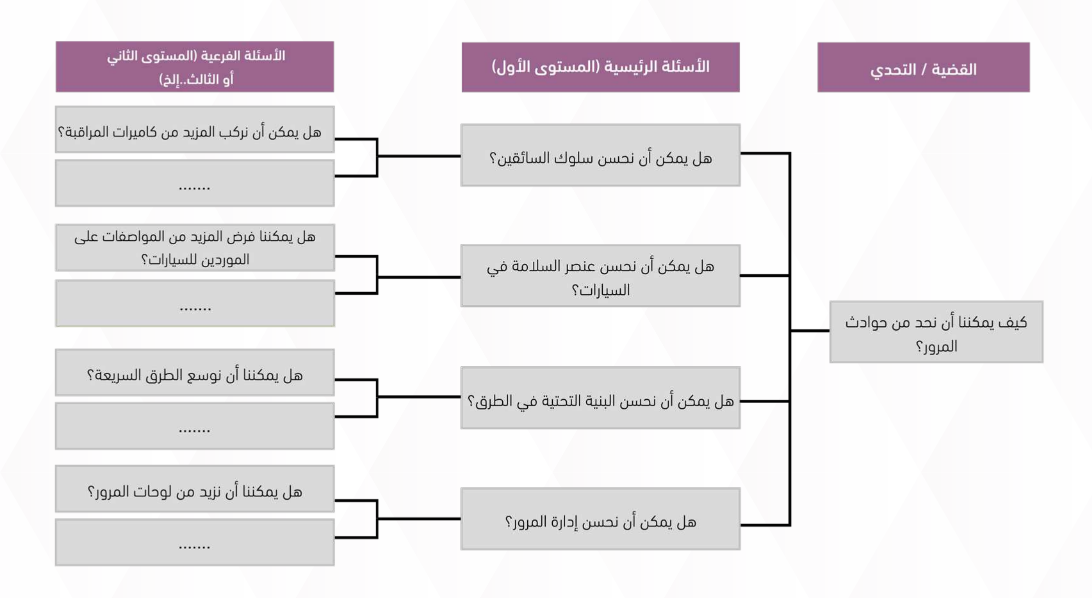
يظهر الرسم البياني أدناه الخصائص العامة لشجرة التفريع المنطقي:



قبل أن يبدأ فريق التخطيط الاستراتيجي بالتفكير في التفاصيل، يجدر به أن يخصص بعض الوقت للتفكير في القضية / التحدي الرئيسي – السؤال الرئيسي – الذي يحاول أن يقسمه إلى أجزاء فرعية. ومن الطرق التي تساعده على ذلك العمل على تحديد الجوانب المختلفة التي تنطوي عليها القضية / التحدي، فيمكنه أن يسأل مثلا: ما هي العوامل الرئيسية المحتملة المرتبطة بهذه القضية / التحدي؟ وبعد ذلك، يقوم بصياغة أسئلة محددة ترتبط بكل عامل من العوامل المحركة هذه (مثلا: العوامل المحركة الرئيسية وراء عدد حوادث السير المرتفع قد تشمل: السائقون، السيارات الطرق، زحمة السير، إلخ.)

وفـي معظـم الحـالات، يكـون مـن الضـروري تفريـع الأسـئلة المرتبطـة بالعوامـل الرئيسـية المختلفة إلى مستوى جديد من الأسئلة، التي يمكن بدورها أن تجزأ إلى مستويات أخرى مـن الأسـئلة، وهكـذا دواليـك.

والجدير بالذكر أن الإجابة علـى مختلف الأسـئلة الفرعية بمستوياتها المتدرجة الثانوية تجيب مجتمعة علـى القضية / التحـدي في مستواه العام. وهـذه الأسـئلة الفرعية الصغيرة يجب أن تغطـي كل الجوانـب الواجـب معالجتهـا مـن دون أن تتداخـل أو تكـرر. وفيمـا يلـي مثـال توضيحـي عـن ذلـك:



تحليل المشاكل باستخدام مخطط السبب والتأثير (مخطط هيكل السمكة)

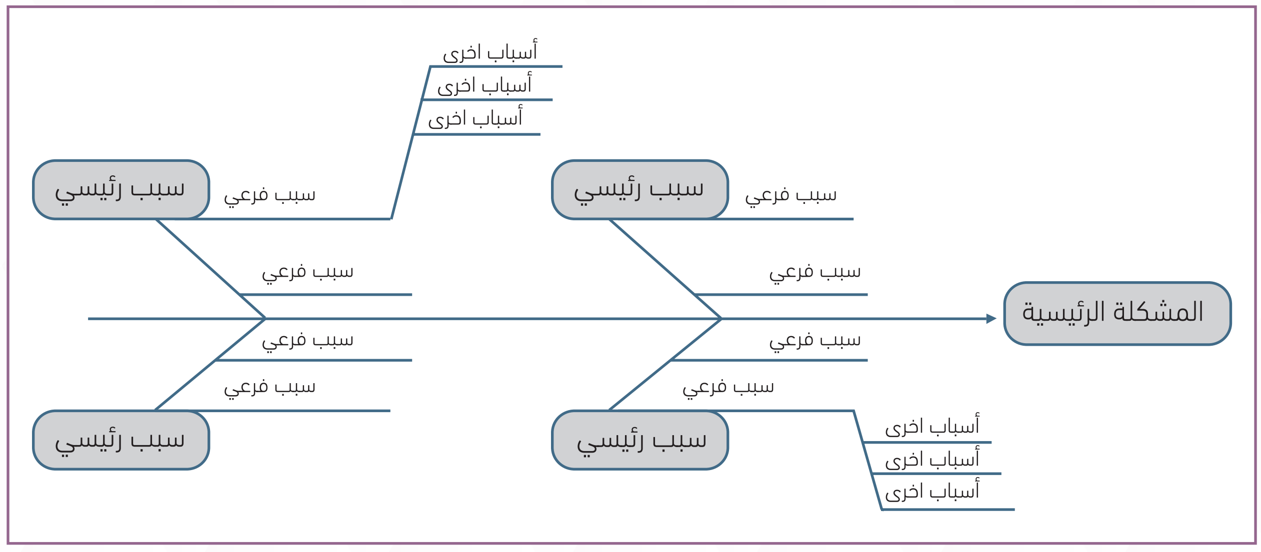
إن مخطط السبب والتأثير (يسمى أيضا مخطط ايشيكاوا) هو وسيلة للوصول إلى أسباب مشكلة ما من خلال حصر جميع الأسباب التي قد تؤدي إليها، ويتم إعداده باستخدام أربع خطوات على النحو التالي:

الخطوة الأولى: التعرف على المشكلة.
الخطوة الثانية: جمع المعلومات عن المشكلة وأسبابها.
الخطوة الثالثة: التوصل إلى الأسباب الجذرية المحتملة للمشكلة.

وتشمل هذه الخطوة رسم مخطط هيكل السمكة من أجل عرض المشكلة وأسبابها وتوضيح الأسلوب الذي اتبع في الوصول إلى الحل. وتوضح الخطوات التالية كيفية رسم وبناء هذا المخطط:

- رسم " رأس" للسمكة وكتابة المشكلة الرئيسية المراد حلها بداخله.
- رسم عمود فقري للسمكة (خط مستقيم يؤدي إلى الرأس)
- تحديد أسباب رئيسية ساهمت بحدوث المشكلة. توصل هذه الأسباب مع العمود الفقري (يفضل أن تكون أربعة أسباب على الأقل)
- القيام بعملية العصف الذهني حول كل سبب رئيسي للوصول الى الأسباب الثانوية التي تسببت بحدوث المشكلة.

الخطوة الرابعة: اقتراح الحلول للتعامل مع المسببات وتنفيذها.



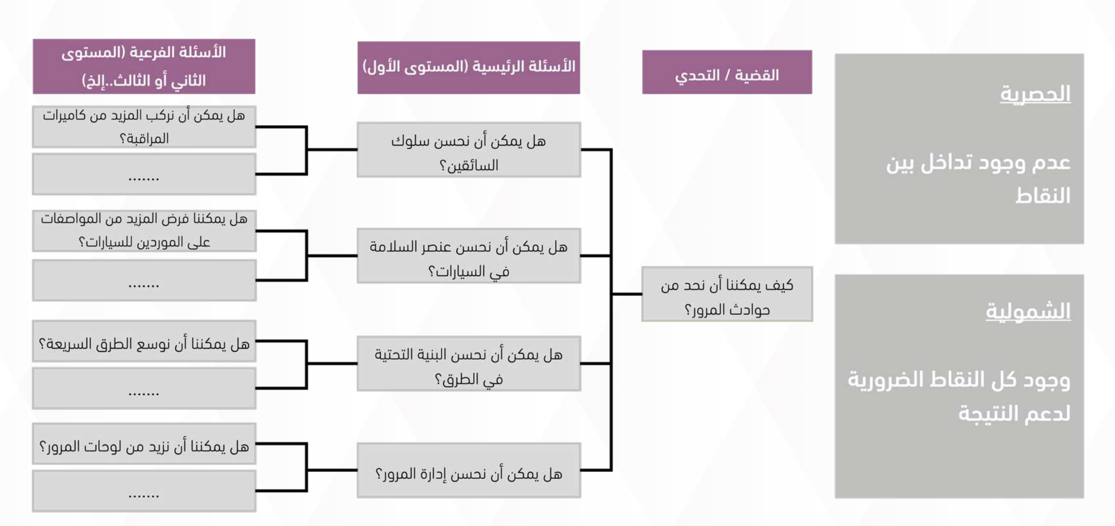
مفهوم الحصرية والشمولية (MECE)

يهدف تفريع القضية / التحدي إلى أجزاء مختلفة إلى بلوغ ما يعرف بمفهوم " الحصرية والشمولية ". وهو يعني تجزئة القضية / المشكلة إلى نقاش مستقلة وغير متداخلة (الحصرية) مع الحرص على عدم إغفال أي نقطة متعلقة بالمشكلة (الشمولية). وعند الانتهاء من تحديد هذه النقاط، يكون من المفيد طرح الأسئلة التالية للتأكد من أن النقاط جاءت حصرية وشاملة:

١- هل تتميز كل نقطة من النقاط باستقلاليتها عن النقاط الأخرى؟
٢- هل تعالج كل جوانب المشكلة ضمن النقاط المحددة؟ وهل هناك نقطة واحدة (وواحد فقط) لكل جانب؟
٣- هل تم إغفال أي نقطة؟

يضمن مبدأ " الحصرية والشمولية " عدم إغفال ناحية من المسألة، ويساعد على التفكير المنهجي المنظم. غير أن الوصول إلى نتيجة ينطبق عليها مبدأ " الحصرية والشمولية " لا يعني إطلاقا إغراق الفريق بوابل من التفاصيل الدقيقة، وإنما يعني ببساطة تجزئة المشكلة بشكل منع التداخل والتكرار ويؤمن شمولية المعالجة.

وينصح في مبدأ الشمولية المذكور بتطبيق نظرية المنطق العام التي تعتمد قاعدة ٨٠/٢٠ (والمعروفة أيضا بـ " مبدأ باريتو" تيمنا بالخير الاقتصادي الشهير " فألفريدو باريتو" الذي أطلقها في أوائل القرن العشرين). وتشير هذه القاعدة إلى أن ٨٠٪ من النتائج في كثير من القضايا تنجم عن ٢٠٪ من الأسباب فقط. وبالتالي، متى حددت النقاط التي تعالج ٨٠٪ تقريبا من المشكلة، يفترض أن تكون النقاط المتبقية ذات طبيعة ثانوية لا تتطلب تطبيق هذا التمرين بحذافيره للتأكد من معالجة المشكلة بصورة كاملة.



إن التسلسل المنطقي أعلاه مثال الحصرية والشمولية المجتمعة. وعند محاولة الإجابة على سؤال " كيف نقلل من عدد الحوادث المرورية؟"، حدد الفريق أربعة نقاط متمايزة وغير متداخلة وتعالج بشكل جماعى القضية .

مؤشرات الأداء الرئيسية

إن مؤشر الأداء الرئيسي مقياس يبين عمل الجهة في جانب محدد من جوانب أدائها. ويعد مؤشر الأداء الرئيسي شكلا من أشكال تمثيل عامل النجاح الرئيسي (KSF). وهو نشاط رئيسي لهدف استراتيجي محدد.

أنواع مؤشرات الأداء الرئيسية

تندرج مؤشرات الأداء الرئيسية ضمن ثلاثة أنواع:
الأول: مؤشرات الأداء الخاصة بالعمليات: التي تقيس كفاية العمليات أو انتاجيتها (مثل: الدورة الزمنية لإصلاح منتج، أو عدد الأيام لتلبية طلبية).
الثاني: مؤشرات الأداء الخاصة بالمدخلات: التي تقيس الأصول والموارد المستثمرة أو المستخدمة لتوليد نتائج الأعمال (مثل: مخصصات التدريب، جودة المواد الأولية، المالغ المصروفة على البحوث والتطوير)
ثالثا: مؤشرات الأداء الخاصة بالمخرجات: التي تقيس النتائج المالية وغير المالية للأعمال (مثل: الإيرادات، عدد العملاء الجدد، العائد على الاستثمار، الحصة من السوق)

لماذا نقيس أداء عملنا

تقيس الجهات أداءها لأسباب كثيرة، وفيما يلي بعض هذه الأسباب:
١- التحسين: من خلال تتبع الأداء، تستطيع الجهات تحديد المشكلات وحلها سريعا.
٢- التخطيط والتوقع: يعد قياس الأداء وسيلة لتحقق حدوث التقدم. إن التخطيط والتوقع يمكنان الجهة من تحديد إذا كانت تحقق أهدافها المرجوة أم لا. وإذا كانت في حاجة إلى مراجعة ميزانيتها وتوقعاتها.
٣- التنافسية: عندما تقارن الجهة أداءها بأداء منافسيها وبالنقاط المرجعية ضمن القطاع الاقتصادي المعني، فإنها تصبح قادرة على تحديد نقاط الضعف ومعالجتها، لتحسين قدرتها التنافسية.
٤- المكافأة: من خلال معرفة مدى تميز الموظفين في إنجاز الأهداف، تستطيع الجهة توزيع الحوافز لمن يستحقها.
٥- الالتزام بالأنظمة والمعايير المقررة: تقيس الجهات الأداء بهدف التوافق مع القوانين والمعايير الدولية أو الحكومية (قوانين مكافحة التلوث أو معايير اليزو على سبيل المثال)

ما فائدة أنظمة قياس الأداء؟

تقدم أنظمة قيسا الأداء فوائد متعددة، أهمها أنها تساعد المسؤولين وأصحاب القرار على تحديد (وتتبع أداء) كل هدف استراتيجي. ومن خلال ملاحظة الأداء يستطيع المسؤولون معالجة أسباب القصور والعمل المتواصل لتطوير العمل.

وهناك العديد من المصادر المناسبة التي تناولت قياس الأداء بالتفصيل لمن أراد الاستزادة في الموضوع. ومنها: كلفة التنفيذ، وتحقيق الانسجام، وخرائط الاستراتيجية: تحويل الأصول الغير ملموسة إلى مخرجات ملموسة، وبطاقة الأداء المتوازنة: ترجمة الاستراتيجية إلى أفعال.

ختاماً

يختلف معنى التخطيط الاستراتيجي بصورة عامة من شخص لآخر، ومن جهة لأخرى، ومن بلد لآخر. وما يمكن الاعتماد عليه في التخطيط الاستراتيجي والتميز بين جهة وأخرى هو تحديد هويتها عن طريق الرؤية والرسالة والقيم الخاصة بها. وهذه المحاور الثلاثة، تقودنا إلى تحديد عناصر الخطة الاستراتيجية، وهي التعرف على الأهداف الرئيسية للجهة، ومن ثم التعرف على السياسات والصلاحيات الممنوحة لها، وأخيرا وضع البرامج والمشاريع التي من الممكن التعامل معها بكفاءة عالية لتحقيق أهداف التخطيط الاستراتيجي. وبالتالي تدور فكرة التخطيط الاستراتيجي في ثلاث محاور: الرؤية، الرسالة، القيم.

ونظرا لطبيعة عمل الجهات بمختلف أنواعها وأشكالها، فإن حسن أداء وكفاءة الجهة لا يأتي من فراغ، بل تأتي عن طريق التخطيط المتنوع الذي يمر عبر مراحل متعددة تمكن الجهة من مواجهة ظروف المستقبل. ويمثل التخطيط الاستراتيجي الوجه التطبيقي للمنهج الذي تسير عليها الجهات وما ينجم عنه من أهداف بعيدة المدى وما يتبعها من أهداف متوسطة وقصيرة المدى.

وجاء هذا الدليل ليقدم نموذج لتطبيق الأسس والمعايير للجهات ويمكن الأخذ بها عند إعداد الجهة لعملية التخطيط وتقديم معلومات دقيقة لمتخذي القرار حتى تتمكن من إصدار قراراتها وتحديد استراتيجيتها الخاصة.

ونحن إذ نضع هذا الدليل الذي نأمل أن ينال اهتمام المعنيين والمتخصصين باعتباره إضافة متواضعة للمكتبة العربية بما يخدم المجتمع والإنسان العربي وكل ذي شان.

والله الموفق
طارق عبدالعزيز

المراجع:

١- فريد إل فراي، تيسير التخطيط الاستراتيجي للأعمال الصغيرة، ترجمة: دينا الملاح، العبيكان، ٢٠٠٧م
٢- مطبوعات هارفارد للأعمال، قياس الأداء، العبيكان، ٢٠١١م
٣- الدكتور مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي المبنى على النتائج، مطبعة الريان، ٢٠١٤م

4- Richard P. Rumelt , Good Strategy Bad Strategy: The Difference and Why It Matters, Crown Business, 2011
5- Douglas W. Hubbard,How to Measure Anything: Finding the Value of "Intangibles" in Business, John Wiley and sons Inc, 2007
6- John Doerr, Measure what matters, Penguin Books Limited, 2018
7- W. Chan Kim & Renée Mauborgne, Blue Ocean Strategy, Harvard Business School Press, 2005
8- ETHAN M. RASIEL & PAUL N. FRIGA, The Mckinsey Mind, McGraw-Hill, 2002
9- David Parmenter, Key Performance Indicators, Wiley, 2015
10- Ron Meyer, Mapping the Mind of the strategist, Haveka, 2007
11- Karen Phelan, 'm Sorry I Broke Your Company: When Management Consultants Are the Problem, Not the Solution, Berrett-Koehler Publishers, 2012